

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA
DE ALMACÉN PARA INCREMENTAR LA
EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA
PAPELERÍA SANTA RITA S.A.C., OCTUBRE -
DICIEMBRE 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

Stalin Neptali Díaz Estela

Olga Esperanza Morales Rios

Chiclayo, 26 de mayo de 2017

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA
DE ALMACÉN PARA INCREMENTAR LA
EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA
PAPELERÍA SANTA RITA S.A.C., OCTUBRE -
DICIEMBRE 2014**

POR:

Stalin Neptali Díaz Estela

Olga Esperanza Morales Rios

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para
optar el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Mgtr. Maribel Carranza Torres

Presidente de Jurado

CPC. Rosita Catherine Campos Díaz

Secretaria de Jurado

Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y guiarme en cada paso, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en la realización de mi vida profesional. A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, quienes frente a todas las dificultades me apoyaron de manera incondicionalmente, ya que ellos estuvieron conmigo siempre y a cada momento, apoyándome moral y psicológicamente. A nuestra profesora Flor de María Beltrán, por ser más que una profesora sino también una madre. Son y serán siempre las personas más importantes en mi vida.

Stalin Díaz Estela

Dios quien supo darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la Fe ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, valores, principios, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos. Y muy en especial a mi hijo quien es mi apoyo y empuje, para seguir adelante y no desfallecer.

Olga Morales Rios

AGRADECIMIENTO

A:

Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Es por ello que soy lo que soy.

Mis maestros de todos los cursos, en especial a mi asesora Flor de María Beltrán quien con su valioso apoyo, dedicación y tiempo fue la que me guió para el desarrollo de mi tesis, a mis profesoras Ebelia Cotrina Bustamante y Sandra Loaiza Chumacero que me guiaron por un buen camino, siempre estaré agradecido toda la vida.

Stalin Díaz Estela

Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena en mi formación, y en especial a mi profesora y asesora Mg. CPC. Flor de María Beltrán Portilla por su rectitud en su profesión como docente, por la orientación y el seguimiento de la misma.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Olga Morales Rios

RESUMEN

La evaluación del control interno es de mucha importancia debido a que nos ayuda a identificar algunos riesgos que pueden existir en una entidad y no se han detectado aún, y pueden llevar a manejar de manera deficiente la entidad y en específico en ciertas áreas que pueden haber en la misma, así como se da en la empresa papelería Santa Rita SAC en el área de almacén, el cual es fundamental para la empresa debido al giro de negocio de ésta, el cual es la compra y venta de útiles escolares y de oficina. Por lo cual el problema de investigación es el siguiente: ¿de qué manera la evaluación del control interno del área de almacén permite incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita SAC.?

Para poder dar respuesta al problema antes mencionado se han aplicado una serie de instrumentos como son: el cuestionario de control interno, la matriz de riesgo, los flujogramas, cuadro de deficiencias: causa-efecto e indicadores de gestión, los cuales permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos, tal como: evaluar el control interno del área de almacén para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita SAC., octubre a diciembre 2014; para lo cual se llegó a concluir que la empresa no contaba con un manual de organización, funciones y lineamientos y por ende cualquier persona que sea ajena a almacén podía ingresar y esto representaba riesgos (de pérdidas, mala toma de inventario, etc); y por lo cual se recomienda en primer lugar hacer una reestructuración de todo el organigrama de la empresa y en específico el almacén, además elaborar un manual de organización, funciones y lineamientos en el cual estén detalladas las funciones que cada personal desempeñará dentro del almacén para así poder subsanar las deficiencias existentes en el área; también la elaboración e interpretación de indicadores de gestión estándar, para así tener parámetros precisos del personal adecuado en el almacén.

Palabras clave

Control interno, almacén, eficiencia operativa

ABSTRACT

The evaluation of internal control is very important because it helps us identify some risks that may exist in an entity and have not been detected yet, and can lead to poor management of the entity and specifically in certain areas that may have. In the same way, as it is given in the Santa Rita SAC stationery company in the warehouse area, which is fundamental for the company due to business turnover of this, which is the purchase and sale of school supplies and office. So the research problem is: how does the evaluation of the internal control of the warehouse area allow to increase the operational efficiency in the company Papelería Santa Rita SAC?

In order to respond to the aforementioned problem, a series of instruments have been applied, such as: the internal control questionnaire, the risk matrix, the flowcharts, the deficiency table: cause and effect and management indicators, which allowed the development of the proposed objectives, such as: evaluating the internal control of the warehouse area to increase operational efficiency in the company Papelería Santa Rita SAC, October to December 2014; For which it was concluded that the company did not have a manual of organization, functions and guidelines and therefore anyone outside the warehouse could enter and this represented risks (losses, poor inventory taking, etc.); And therefore it is recommended in the first place to make a restructuring of the whole organizational chart of the company and in particular the warehouse, in addition to elaborate an organization manual, functions and guidelines in which are detailed the functions that each personnel will carry out inside the warehouse for. Thus remedy the existing deficiencies in the area; Also the development and interpretation of standard management indicators, so as to have precise parameters of the appropriate personnel in the warehouse.

Keywords

Internal control, warehouse, operational efficiency

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	13
II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Control Interno.....	19
2.2.1. Objetivos.....	20
2.2.2. Importancia del Control Interno	21
2.2.3. Clasificación del Control Interno	22
a) Control Interno Administrativo	22
b) Control Interno Contable	22
2.2.4. Tipos de Control	23
a) Controles Preventivos.....	24
b) Controles Concurrentes.....	24
c) Controles de Retroalimentación	24
2.2.5. Estructura del Control Interno	25
2.2.6. Elementos del Control Interno.....	26
a) Plan de organización.....	26
b) Niveles de autorización.....	27
c) Prácticas sanas.....	27
d) Integridad e idoneidad del personal.....	27
e) Auditoría interna.....	27
2.2.7. Componentes del Control Interno	28
a) Ambiente de Control.....	29
b) Evaluación de Riesgo	30
c) Actividades de Control.....	31
d) Sistema de Información y Comunicación	32
e) Supervisión.....	33
2.2.8. Fases del Estudio y Evaluación del Control Interno	33
a) Comprensión del control interno	35
b) Evaluación preliminar del sistema	35

c)	Procedimientos de cumplimiento	35
d)	Revaluación de los controles	36
e)	Limitación o modificación de las pruebas sustantivas	36
2.2.9.	Métodos de Evaluación del Control Interno	36
a)	Método Descriptivo.....	37
b)	Diagrama de Flujo.....	37
c)	Método de Cuestionario	37
d)	Metodología de COSO I.....	38
e)	Metodología de COSO II – Enterprise Risk Management	41
2.2.10.	Limitaciones del Control Interno.....	44
2.3.	Riesgo Operativo	45
2.3.1.	Clasificación del riesgo operativo	45
2.3.2.	Identificación cualitativa de los riesgos operativos.....	46
2.4.	Gestión del Almacén	46
2.4.1.	Funciones, responsabilidades y principios básicos	47
a)	Funciones del Almacén.....	47
b)	Responsabilidades.....	48
c)	Principios básicos.....	48
2.4.2.	Las áreas del almacén	49
a)	Área de recepción	49
b)	Área de almacenamiento	50
c)	Área de entrega.....	50
2.4.3.	El inventario.....	50
2.5.	Eficiencia Operativa.....	51
III.	METODOLOGÍA.....	55
3.1.	Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación.....	55
3.2.	Población, Muestra de Estudio y Muestreo	55
3.3.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	55
3.3.1.	Métodos	55
3.3.2.	Técnicas	56
3.3.3.	Instrumentos.....	56
3.4.	Plan de Procesamiento para Análisis de Datos	57

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. Resultados	58
4.1.1. Reseña Histórica	58
4.1.2. Visión, Misión, Objetivos y Valores	59
a) Visión	59
b) Misión	59
c) Objetivos	60
d) Valores	60
4.1.3. Principales Proveedores y Clientes	61
4.1.4. Análisis FODA	62
4.1.5. Estructura Orgánica	63
a) Junta General de Accionistas	63
b) Gerente General	64
c) Contabilidad	64
d) Área de Compras	65
e) Área de Almacén	66
f) Área de Comercialización	66
4.1.6. Conocimiento de los procesos	67
a) Descripción del proceso de compra	67
b) Descripción del proceso de venta	70
4.1.7. Aplicación del Cuestionario de Control Interno	73
4.1.8. Matriz de Riesgo del Área de Almacén	74
4.1.9. Cuadro de Deficiencias, Causas y Efectos	78
4.1.10. Análisis de los indicadores de gestión	82
a. Ratio personal de almacén autorizado	82
b. Ratio de Cumplimiento de Inventarios	82
c. Ratio Trabajadores Capacitados	83
d. Ratio de Pedidos Conformes	83
4.2. Diagnóstico	85
4.3. Discusión	89
4.4. Medidas Correctivas	93
4.4.1. Acciones Inmediatas	93

4.4.2. Reorganización Funcional	95
a) Reestructuración Orgánica	95
b) Reestructuración del Área de Almacén	96
c) Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos del almacén..	97
d) Reestructuración del proceso de compras	100
e) Flujograma del proceso de compras reestructurado.....	102
f) Reestructuración del proceso de ventas.....	103
g) Flujograma del proceso de ventas reestructurado	104
h) Instructivo para toma de inventario de almacenes	105
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
VII. ANEXOS.....	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones del Cubo COSO I.....	40
Tabla 2: Dimensiones del cubo COSO II	42
Tabla 3: Principales Proveedores y Clientes	61
Tabla 4: Análisis FODA.....	62
Tabla 5: Cuadro resumen del cuestionario.....	73
Tabla 6: Matriz de Riesgo	75
Tabla 7: Clasificación del riesgo.....	76
Tabla 8: Deficiencias - Causas y Efectos	78
Tabla 9: Diferencia entre el inventario del sistema y el físico.	84
Tabla 10: Medidas Correctivas	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tres Tipos de Control: Preventivo, Concurrente y de Retroalimentación	23
Figura 2: Estructura del Sistema de Control Interno	25
Figura 3: Componentes del Control Interno.....	28
Figura 4: Evaluación de Riesgos.....	31
Figura 5: Políticas y Procedimientos Generales de las Actividades de la Organización	31
Figura 6: Fases del Proceso de Estudio y Evaluación del Control Interno	34
Figura 7: Cubo COSO I	39
Figura 8: Cubo COSO ERM o COSO II.....	41
Figura 9: Relación entre COSO I y el enfoque COSO II	43
Figura 10: Establecimiento de Responsabilidad de los Activos	44
Figura 11: Clasificación del riesgo operativo.....	45
Figura 12: Ciclo de Almacén	47
Figura 13: Organigrama de la empresa	63
Figura 14: Flujograma del proceso de compra.....	68
Figura 15: Flujograma del proceso de venta	71
Figura 16: Cuestionario - Resultados.....	73
Figura 17: Organigrama de la empresa reestructurada.....	95
Figura 18: Reestructuración del Área de Almacén	96
Figura 19: Proceso de compra - Reestructurado	102
Figura 20: Proceso de venta - Reestructurado	104
Figura 21: Ficha de Toma de Inventario	107

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas modernas tienen muchos problemas de control, porque en la medida en que crecen, mayores son los inconvenientes que éstas pueden tener, es por ello que diariamente se requieren de mejores sistemas de planeación y de control, que se apliquen a la gran diversidad de situaciones operativas de las empresas.

La existencia de inventarios trae como consecuencia la necesidad de un almacén, que se vuelve un costo extra en la operación de la cadena, ya que los materiales deben ser recibidos, ordenados, custodiados, contados, seleccionados y embarcados sin que en la mayoría de los casos el material reciba un valor agregado durante su estancia en el almacén.

No obstante, en la mayoría de las empresas, cuando proponen modernizarse, la última función que estudian y tratan de optimizar es la de los almacenes. Seguramente la idea de que un almacén es un mal necesario cuya función principal es la de agregar gastos y disminuir utilidades. Ahora se piensa de una manera científica al integrar sus funciones a las ventas, compras, control de inventarios, producción y distribución. García (2010) refiere que la administración de los almacenes es una de las operaciones de mayor importancia para una compañía, ya que su resultado se refleja directamente en el aumento de las utilidades.

El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, según Rodríguez (2009) para que exista un adecuado control interno, una organización tiene que operar con conformidad con los objetivos y planes, con economías en la utilización de recursos, es decir, con eficacia y eficiencia. La importancia se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad en el momento de implantarlos; en especial, si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado como la

empresa Papelería Santa Rita SAC, el tema de control interno es nuevo y no saben la importancia que tiene este tema para hacer frente a los riesgos, es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar el control interno en la empresa Papelería Santa Rita SAC, para identificar deficiencias correspondientes a riesgos operativos indeseados y proponer medidas correctivas de mejora. Para lograr este objetivo general se ha considerado tener en cuenta los siguientes objetivos específicos; en primer lugar tener un conocimiento general de la empresa, posteriormente determinar la estructura orgánica del área de almacén, en tercer lugar evaluar el proceso operativo y la supervisión de las actividades para identificar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias del área de almacén, luego realizar un diagnóstico e inmediatamente recomendar medidas correctivas destinadas a mejorar las operaciones de la empresa.

En el presente trabajo se abordan los antecedentes de estudio, las teorías que dieron soporte al siguiente trabajo de investigación, así como las bases teóricas científicas. Además, se presenta el diseño metodológico, en este apartado se presentan el tipo de investigación, diseño, población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento de los datos. Posteriormente se muestran los resultados y la discusión, en este apartado se presenta el análisis descriptivo de los resultados del cuestionario de control interno al área de almacén, la aplicación de la matriz de riesgo por cada proceso operativo de dicha área, además de los ratios de gestión aplicados en la empresa.

Como resultado final se enfatiza la evaluación del control interno del área de almacén de la empresa Papelería Santa Rita S.A.C., en el cual debe de contar con un plan de organización, manual de organización y funciones, niveles de autorización, personal idóneo que son los pilares para un adecuado y eficiente control interno de dicha área. Es preciso proponer mejoras en cuanto a la estructura orgánica de la empresa y el proceso operativo del área de almacén,

así como manuales, políticas y procedimientos para dicha área. Además, el uso de indicadores estándar, las mismas que serán de gran beneficio para la planeación, el control y toma de decisiones, permitiendo de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área de almacén. Así como la importancia que tiene el talento humano para una adecuada eficiencia en el área.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para otorgarle rigor científico al presente trabajo de investigación, se analizaron una serie de trabajos de investigación anteriores, de los cuales se obtuvieron los antecedentes que han tenido un efecto positivo sobre la comprensión y el desarrollo de la problemática a examinar en este trabajo de investigación. Así tenemos:

Valdera, S. (2009). En su tesis *Evaluación del control interno de la empresa de Representaciones Dora Beatriz SRL durante el ejercicio 2008*. Concluye:

Esta investigación tiene como finalidad evaluar el control interno de la empresa Representaciones Dora Beatriz S.R.L. durante el ejercicio 2008 bajo la metodología COSO y dotar a la gerencia de elementos de juicio que le permitan a la empresa tener una seguridad razonable en sus tres categorías. Concluye que la empresa no cuenta con un control interno incipiente que le permita prevenir, detectar y corregir en su oportunidad eventos indeseados, poniendo en riesgo la confiabilidad de la información, la eficacia y eficiencia de las operaciones; y el cumplimiento de las leyes y normas que le son aplicables. Lo cual recomienda que la empresa debe corregir las desviaciones detectadas en su control interno e implementar los mecanismos y procedimientos sugeridos.

Huamán, L. (2012). En su tesis *Evaluación del sistema de control interno en el área de compras de la empresa Inversiones JAM SAC: propuesta de mejoras*. Refiere:

Este trabajo planteó el objetivo de evaluar y determinar si las políticas de control interno actuales contribuyen con los objetivos de la empresa, se ha recurrido a la aplicación de diferentes métodos de evaluación que permitan

obtener el conocimiento adecuado de la empresa para luego hacer llegar una propuesta de mejora.

Alarcón, M. (2011). En su tesis *Evaluación del control interno en la empresa La Costeñita SAC en la detección de deficiencias y determinación de medidas correctivas*. Concluye:

Los resultados de la investigación lograron identificar que las deficiencias corresponden a las áreas de almacén, caja y bancos, logística, contabilidad, ventas y liquidaciones; planteándose la política de protección de los activos, redactar en forma clara y precisa las políticas y procedimientos, la construcción de un techo que proteja la materia prima, la asignación de funciones y responsabilidades, la implementación un sistema de costos y una reestructuración del organigrama.

Grosso, T. y Torres, X. (2013). En su tesis *Evaluación del control interno de existencias basado en la metodología COSO II para determinar la razonabilidad de los Estados Financieros en la Empresa Corporación ABC S.A.C. Año 2010 – 2011*. Concluye:

La finalidad de controlar los inventarios es para prevenir fraudes, descubrir robos, localizar errores, proteger y salvaguardar los bienes de la empresa detectar problemas como tener un exceso de mercadería, verificar si se registran las mermas y desmedros correctamente de tal manera que se ayude a tomar medidas correctivas para reducir los riesgos como la inadecuada seguridad física de las existencias o el tratamiento que se les dé a los montos significativos de las existencias obsoletas o de lento movimiento y si el registro de los mismos son confiables.

Monteza, A. (2014). En su tesis *Auditoría Operativa aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos*. Concluye:

Este estudio concluye que es necesario que los procesos operativos de las empresas sean eficientes y que los controles operativos permitan alcanzar el rendimiento y crecimiento en las ventas y alcanzar sus metas y objetivos trazados.

Bustamante, C. (2014). En su tesis *Diseño de un plan de auditoría de gestión basada en riesgos para mejorar los procesos productivos de la empresa azucarera agroindustrial Pomalca S.A.A. de la ciudad de Chiclayo 2014*. Concluye:

Después de haber diseñado un plan de auditoría de gestión basada en riesgos para mejorar los procesos productivos de la empresa azucarera agroindustrial Pomalca S.A.A., y con el estudio de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones; Se logró identificar tres factores de riesgos que están relacionados con los riesgos físicos, riesgos relacionados con las exigencias laborales y riesgos en los procesos productivos de la organización.

Carrasco, M. y Farro, C. (2014). En su tesis *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012*. Concluye:

Al evaluar el proceso de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., en el periodo 2012. Concluye que, esta influye significativamente en la eficiencia y gestión de las cuentas por cobrar; en esta investigación hemos comprobado que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, debido a que la falta de supervisión en el área es muy limitada, por lo tanto se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades. Y después de haber evaluado el control interno mediante los componentes de control (COSO), se detectó que se aplican controles internos deficientes porque no existen supervisiones en esta área, el personal no está siendo capacitado para

afrontar responsabilidades de manera eficiente, la evaluación crediticia al cliente se realiza de manera deficiente al momento de otorgarle el crédito, existen políticas de cobranza; pero no las más adecuadas, por ello no existen controles de carácter preventivo que verifiquen el buen cumplimiento de los objetivos.

Zarpan, D. (2013). En su tesis *Evaluación del sistema control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad Distrital de Pomalca 2012*. Concluye:

Este estudio concluye que en la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Pomalca, se identificaron cinco riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en el área. Los riesgos detectados en el área se detallan a continuación: Adquisición de productos innecesarios; Excesivo costo de bienes adquiridos; Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados; presentar información no confiable de las existencias; y el deficiente desempeño del recurso humano.

2.2. Control Interno

Yarasca y Alvarez (2006) y Bravo (2000) concuerdan que el control interno comprende tanto el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adecua en una empresa para la obtención de información financiera correcta y segura, la protección de sus activos y la promoción de eficiencia operativa.

Según la Norma Internacional de Auditoría 400 *Evaluación del Riesgo y Control Interno* define al Sistema de Control Interno así:

Significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una organización para el logro de los objetivos de la administración de

asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración. (Apéndice 8)

Rodríguez (2009) por su parte, lo define así:

Es un elemento del control interno que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización. (p. 49)

Podemos concluir que el control interno debe estar diseñado para garantizar en forma razonable el logro de los objetivos de la empresa, brindando efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de dispositivos legales en vigencia y normas internas.

2.2.1. Objetivos

Las deficiencias sobre el control interno indican que éste es mucho más que una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencias en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración. Por otro lado Yarasca y Alvarez (2006) recalca tres objetivos básicos, tales como:

- a. La obtención de la información financiera correcta y segura;
- b. La protección de los activos del negocio; y
- c. La promoción de eficiencia de operación.

El control interno, no sólo tiene como objeto evitar o reducir los fraudes. Es también una protección en contra del desperdicio, ineficiencia y promueve la

seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidos por personal competente y leal, como detalla Perdomo (2000).

De la Peña (2003) agrega que los objetivos del control interno tienen que asegurar y garantizar la protección de los activos (tanto física, económica, jurídica y contable), la fidelidad e integridad de los registros contables, el logro de la eficiencia operativa y el empleo económico de los recursos, y por último, el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la dirección.

2.2.2. Importancia del Control Interno

El constante crecimiento de las organizaciones en magnitud, diversidad de operaciones y recursos humanos ha ido dificultando a los dirigentes la facilidad para ejercer control o vigilancia de las operaciones. Además, Rodríguez (2009) afirma como el crecimiento de las organizaciones trae consigo competencia en las ramas industriales, comercial y de servicios, cada vez es necesario contar con un sistema de control interno mejor preparado, que permita incrementar la eficacia y eficiencia en la forma de operar para poder obtener mayor productividad.

Para Perdomo (2000) todas las empresas deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Entonces un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la complicidad de empleados, fraudes, robos, etc.

2.2.3. Clasificación del Control Interno

Yarasca y Alvarez (2006) considera para los efectos de enmarcar el alcance de la evaluación del control interno por el auditor en un examen, es necesario diferenciar dos aspectos:

a) Control Interno Administrativo

Puede referirse como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están vinculados principalmente con la eficiencia de las operaciones y la observancia de las políticas administrativas, y por lo general tienen relación sólo indirectamente con los registros financieros. Además Perdomo (2000) agrega que el control interno administrativo tiene que ver con los procesos de decisión que conllevan a la autorización de transacciones y actividades por parte de la administración.

Sus objetivos fundamentales son:

- a. Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- b. Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.
- c. Existencia de una organización jerárquica (organigrama).
- d. Existencia de líneas de autoridad claramente establecidas.
- e. Existencia de manuales de procedimientos para los distintos procesos.
- f. Existencia de una política adecuada de gestión de activos.

b) Control Interno Contable

Yarasca y Alvarez (2006) junto con Perdomo (2000) definen como el plan de organización, y los procedimientos y registros que se relacionan a la custodia

de los bienes y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

Sus objetivos fundamentales son:

- a. Protección de los activos de la empresa.
- b. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- c. Actualización de los datos registrados.

2.2.4. Tipos de Control

Para Schermerhorn (2003) nos muestra tres tipos principales de controles: preventivo, concurrente y de retroalimentación. Cada uno de ellos es relevante en una fase diferente del ciclo de actividades de entrada-operación-salida de la organización (véase en la figura N° 1). Y todos cumplen un papel muy importante en la búsqueda de productividad a largo plazo y de un desempeño elevado.

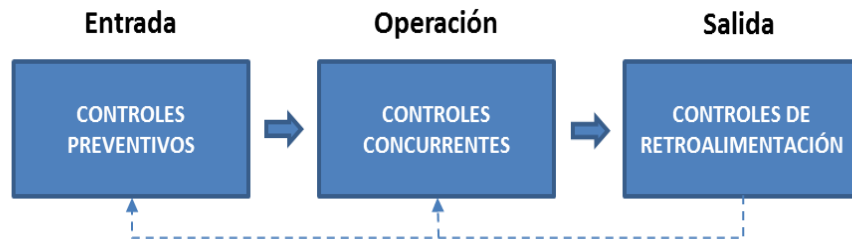


Figura 1: Tres Tipos de Control: Preventivo, Concurrente y de Retroalimentación

Fuente: Schermerhon (2003)

a) Controles Preventivos

También llamados controles preliminares, se realizan antes de que se inicie una actividad de trabajo. Aseguran que los objetivos sean claros, que se establezca el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos apropiados para cumplirlos. Se diseñan para eliminar los problemas potenciales que pudieran surgir durante el proceso pero que a menudo se descuida. La calidad de los recursos es una preocupación central en los controles preventivos.

Podemos concluir, que un control preventivo garantiza que se establezcan los objetivos adecuados y que los recursos correctos estén disponibles antes de que se inicie el trabajo.

b) Controles Concurrentes

Se concentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo. Llamados a veces controles de dirección, monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado. Permiten emprender acciones correctivas antes de que se termine una tarea. Aquí el punto central de interés es la calidad de las actividades de las tareas durante el proceso de trabajo.

Podemos concluir, que un control concurrente se concentra en lo que sucede durante el proceso de trabajo.

c) Controles de Retroalimentación

Llamados también controles posteriores a la acción, se implementan después de que el trabajo está terminado. Se concentran en la calidad de los resultados finales y no en las entradas y procesos. Proporciona información útil que sirve para mejorar las cosas en el futuro; también proporciona documentación formal acerca de los logros que puedan ser

útiles para asignar recompensas basadas en el desempeño. Podemos concluir, que un control de retroalimentación opera después de que una acción concluya.

2.2.5. Estructura del Control Interno

Yarasca y Alvarez (2006) indica que la estructura del sistema del control interno la conforma sus componentes, los principios, las normas legales y reglamentos internos de la empresa. Coadyuva en su solidez una adecuada organización y niveles de autorización bien definidos, así como personal idóneo en áreas claves y el uso de prácticas sanas, como se aprecia en siguiente figura:



Figura 2: Estructura del Sistema de Control Interno

Fuente: Yarasca y Alvarez

2.2.6. Elementos del Control Interno

Yarasca y Alvarez (2006) considera como elementos básicos del control interno los siguientes:

- a. Plan de organización
- b. Niveles de autorización
- c. Prácticas sanas
- d. Personal idóneo
- e. Auditoría interna

A continuación se detalla el significado de cada uno de los elementos:

a) Plan de organización

Yarasca y Alvarez (2006) afirma:

Comprende básicamente la estructura orgánica donde se establece claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas y niveles de la organización, para lo cual, todo esto deberá constar en un manual de organización y funciones debidamente aprobado por la alta dirección de la empresa. El plan de organización debe concebirse como un instrumento flexible que pueda responder a una posible expansión de las operaciones de la empresa, por lo que, debe evaluarse periódicamente para proponer a su actualización, más aún, si se tiene en cuenta que muchas veces las circunstancias o situaciones también cambian a través del tiempo. (p. 125)

Asimismo, debemos de entender que el control se ampara en que la organización debe precaver la separación de funciones entre las actividades de los departamentos de operación, custodia y contabilidad. Esto basado en el principio de que ninguna persona debe controlar todas las fases de la operación, que permita por lo tanto detectar errores y fraudes.

b) Niveles de autorización

Toda entidad debe establecer niveles de autorización para la iniciación y aprobación de transacciones. Este elemento del control también se asocia con los documentos y registros contables, por cuanto estos últimos indican la procedencia de los datos y sus trámites (Yarasca y Alvarez, 2006).

c) Prácticas sanas

Constituye los diversos requerimientos o medidas tácticas que se llevan a cabo en una empresa para lograr los objetivos y metas previstas.

Las prácticas sanas ayudan a obtener eficiencia, eficacia y transparencia en las actividades de una empresa, por lo que, es importante que se formalicen a través de normas y procedimientos internos, mediante directivas o manuales (Yarasca y Alvarez, 2006).

d) Integridad e idoneidad del personal

Es muy importante señalar que uno de los elementos básicos en que se apoya un adecuado sistema de control interno, es la calidad humana e idoneidad de sus recursos humanos, ya que sin ello, todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimientos serían estériles, por cuanto la empresa no lograría sus objetivos y metas trazadas. En tal sentido, debe reconocerse la importancia que tiene el capital humano, por lo que, la Gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya normas y procedimientos para reclutamiento, selección, control de asistencia, evaluación de desempeño, estímulos, sanciones, capacitación, etc.

e) Auditoría interna

La auditoría interna constituye un elemento de gran apoyo a la alta dirección para evaluar la gestión y control interno en particular, detectando

las debilidades para prevenir errores y anomalías mediante sus recomendaciones.

Cuando una empresa establece la planeación integral y procede a implementarlos en forma de operaciones, es indispensable que éstas sean vigiladas para asegurar el logro de los objetivos establecidos. Estos esfuerzos de control se obtienen mediante la auditoría interna que para Rodríguez (2009) tiene la función de evaluación dentro de la organización, enfocada a la revisión y evaluación sistemática de las operaciones con el fin de promover la eficacia y eficiencia de las operaciones.

2.2.7. Componentes del Control Interno

Los componentes de la estructura del sistema de control interno, según el Apéndice 2 de la NIA 315 *Entendiendo la organización y su ambiente y evaluando los riesgos de imprecisiones o errores significativos*, son los siguientes:



Figura 3: Componentes del Control Interno
Fuente: Arens, Elder & Beasley

a) Ambiente de Control

Este componente es el aspecto fundamental de la “conciencia de control”. Si en una empresa no se crea un ambiente de control, liderado principalmente por sus máximos ejecutivos, resultará ocioso exigir que los demás trabajadores tomen conciencia del control; Esto por la sencilla razón de que las organizaciones siguen el ejemplo de sus dirigentes, o dicho de otra manera, éstas adoptan el estilo de sus dirigentes (Yarasca y Alvarez, 2006).

Por lo tanto, compete a los auditores también educar a los ejecutivos privados en la concepción amplia que tiene el control interno en el proceso de gestión empresarial.

El apéndice 2 de la NIA 315, respecto a este tema contempla entre otros aspectos que el ambiente de control incluye además las funciones del gobierno y administración de la entidad y establece el nivel de una organización, que influyen la conciencia de control a su gente, lo cual es fundamental para lograr un control interno efectivo con disciplina y estructura. En tal sentido, considera como sus elementos:

- a. Comunicación y refuerzo de la integridad de los valores éticos.
- b. Compromiso de la competencia.
- c. Participación de las personas encargadas del gobierno.
- d. La filosofía y estilo operativo de la administración.
- e. Estructura organizativa.
- f. Asignación de autoridad y responsabilidad.
- g. Las políticas y prácticas de recursos humanos.

b) Evaluación de Riesgo

La evaluación del riesgo debe ser una preocupación en primer lugar de los propios ejecutivos que manejan las entidades privadas o públicas, por lo que como componente del control interno podría calificar como el proceso mediante el cual, la entidad identifica, analiza, evalúa y maneja los riesgos importantes para el logro de los objetivos de la empresa (Arens, Elder & Beasley, 2007).

Este componente juega un papel importante en el logro de objetivos de las actividades de la empresa, pues como sabemos ellos constituyen los propósitos a donde se quiere llegar, y al fijarlos se identifica los factores críticos, que son los riesgos.

Los factores de los riesgos pueden ser:

- a) Factores Internos, tienen relación con la naturaleza de los procesos que realiza la entidad, la vulnerabilidad de los sistemas de información y la idoneidad del personal que labora en la empresa (ética y capacidad).
- b) Factores Externos, provienen de afuera o el entorno, entre ellos tenemos los de orden económico, social, tecnológico, leyes y políticas del gobierno de un país.

La identificación de los riesgos: Consiste en que la administración se preocupe en identificar los factores interno y externos generadores de riesgos.

Análisis de riesgos: Después que se ha identificado los factores de riesgos se procede a su análisis desde dos aspectos: El impacto que se puede generar si este se produce y la frecuencia determinada por la probabilidad de ocurrencia del mismo.

Manejo de los riesgos: Se debe contemplar que estos se pueden evitar, reducir, dispersar, atomizar y por último asumir el riesgo.

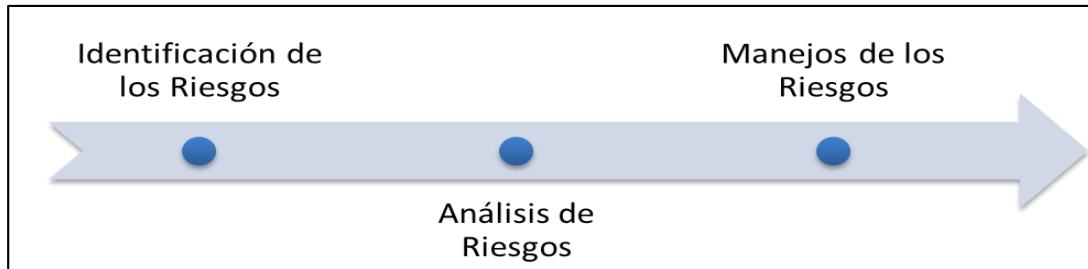


Figura 4: Evaluación de Riesgos

Fuente: Yarasca y Alvarez

c) Actividades de Control

Están conformada por las políticas y procedimientos que implementan la gerencia de la empresa para asegurarse que las directivas establecidas se cumplen en la práctica. Para Arens, Elder & Beasley (2007) estas políticas y procedimientos generalmente abarcan las diversas actividades que realiza la organización, como tales:



Figura 5: Políticas y Procedimientos Generales de las Actividades de la Organización

Fuente: Arens, Elder & Beasley

- a. Revisiones de Rendimiento**, esto permite proporcionar información a la gerencia sobre la forma cómo el personal en sus diferentes niveles viene logrando los objetivos y metas previstas y en caso de desviaciones o menores logros, se adoptará las medidas correctivas pertinentes.
- b. Procesamiento de Información**, abarcan varios aspectos y orienta principalmente sus acciones a revisar la precisión, integridad y la autorización de las transacciones.
- c. Controles Físicos**, tiene relación con la seguridad física de los activos, incluyendo la protección que brinda las instalaciones para el acceso a los activos y los registros.
- d. Separación de Funciones**, es un principio fundamental de control interno, en donde ningún departamento o persona debe tener a su cargo todo el proceso de una transacción.

d) Sistema de Información y Comunicación

El sistema de información, según Yarasca y Alvarez (2006) está integrado por procedimientos, registros, personas, programas y en general la infraestructura física y los intangibles que posee la empresa para procesar y producir información útil, confiable y oportuna, tales como información financiera, presupuesto, evaluación de actividades, informe o reportes de costos, etc.

Por consiguiente, cabe mencionar que la administración debe establecer y mantener controles adecuados para el procesamiento de su información y determinar la utilidad de la misma y no producir información que no es explotada.

De otro lado, la comunicación para Mantilla (2005) es otro aspecto muy importante entre los componentes del control interno, esto es, relacionado

con la difusión al personal y el conocimiento de sus funciones y responsabilidades con el control interno para la presentación de la información financiera. En la práctica toma la forma de manuales, directivas, informes financieros-contables, memorandos, así como también en forma oral, y cada día con mayor frecuencia se viene realizando mediante medios electrónicos.

e) Supervisión

La función de la gerencia no termina con implantar los controles en sus diferentes áreas funcionales, sino que debe mantener la vigilancia de que estos funcionen en la práctica, para lo cual revisará y evaluará permanentemente los componentes y elementos del control interno para introducirles mejoras (Arens, Elder y Beasley, 2007).

En consecuencia, la supervisión y seguimiento, es de competencia de la gerencia y de los respectivos jefes de las áreas funcionales, sin embargo, en las entidades que cuentan con auditoría interna, la alta dirección encomienda este trabajo a este órgano de control, quién cumple esta labor eficazmente por su amplio conocimiento de todo lo antes mencionado.

2.2.8. Fases del Estudio y Evaluación del Control Interno

Según Yarasca y Alvarez (2006), consiste en las diferentes etapas en que el auditor debe tener en cuenta para la evaluación eficaz del control interno. No existe una norma rígida que señale los pasos que debe seguirse en el estudio y evaluación del control interno, por lo que los auditores adoptan diferentes formas. Una podría ser la que se aprecia a continuación:

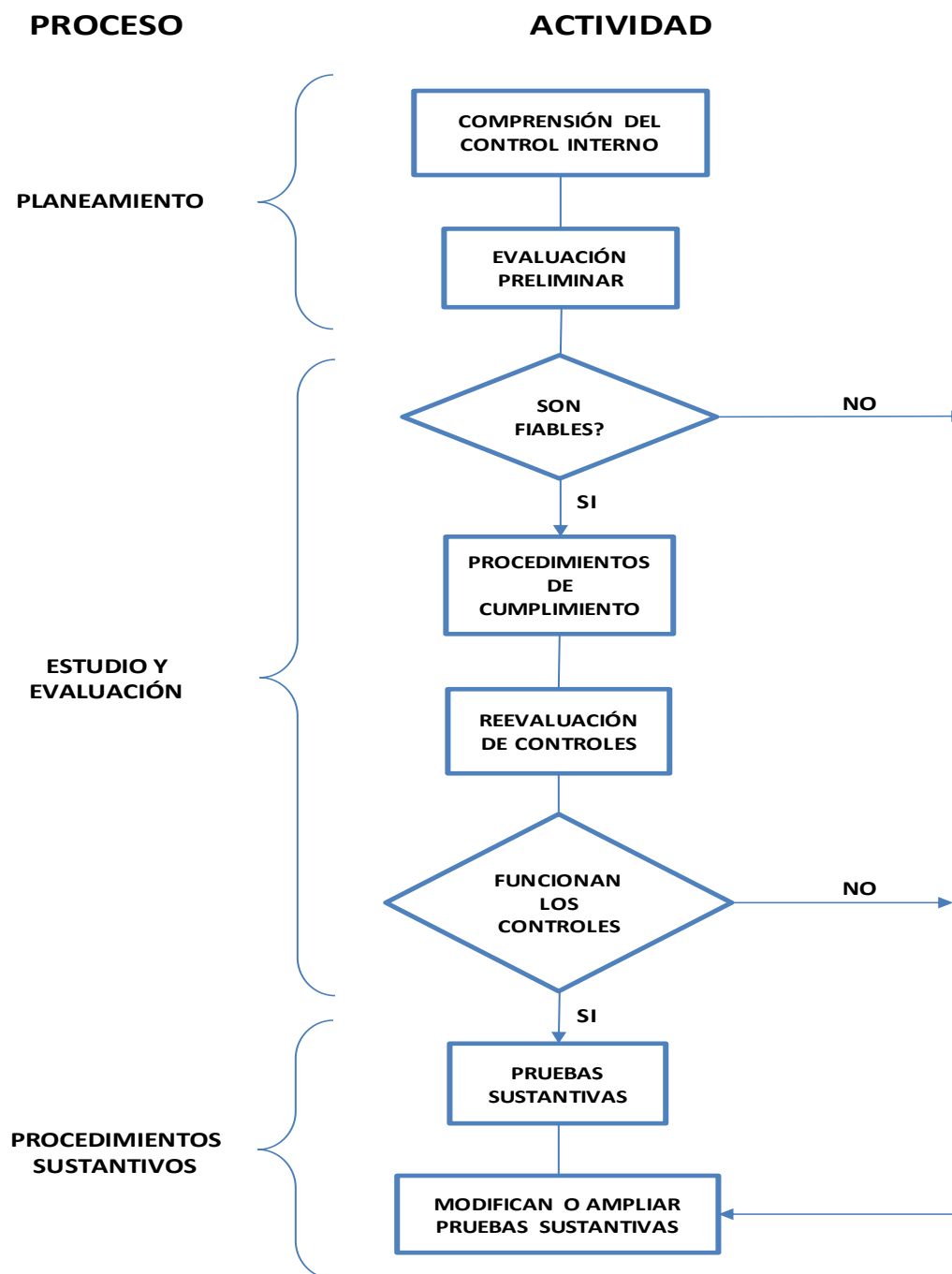


Figura 6: Fases del Proceso de Estudio y Evaluación del Control Interno

Fuente: Yarasca y Alvarez (2006)

Como se desprende del flujograma anterior, se ha considerado las actividades siguientes:

a) Comprensión del control interno

En este primer momento el auditor obtiene información verbal y escrita, tomando conocimiento del negocio, sus operaciones básicas, sistema contable, sistema de información, etc. Evalúa el ambiente de control, indagando sobre su intensidad establecida por la gerencia, percibiendo la motivación y disposición de los funcionarios para cumplirlos.

En resumen, su propósito es obtener una imagen de la naturaleza de la empresa y cómo funciona el sistema del control interno.

b) Evaluación preliminar del sistema

En esta fase el auditor identifica los puntos fuertes y débiles, pero básicamente los controles claves, considerando las áreas de interés que podrían ser por ejemplo aquellas que ejecutan y procesan la información de las operaciones que constituyen las actividades de la empresa, etc. Al finalizar esta etapa habrá obtenido elementos de juicio respecto a si puede o no confiar en determinados controles, por los que muestran solidez (fuertes), le aplicará los procedimientos o pruebas de cumplimiento y por los débiles los tendrá en cuenta para ampliar o modificar los procedimiento sustantivos. En todo caso, donde existan controles fuertes se limitará las pruebas sustantivas. Es en esta fase donde el auditor evalúa el riesgo de control.

c) Procedimientos de cumplimiento

Estos procedimientos se aplicarán para determinar si los controles sobre los cuales intenta basarse están funcionando adecuadamente, por lo que,

aplica sus pruebas para satisfacer si se ajustan a los datos obtenidos en la evaluación (descriptivo, cuestionarios o flujograma).

d) Revaluación de los controles

Después de concluidas las pruebas de cumplimiento el auditor evalúa el sistema contra los resultados obtenidos en dichos pruebas, para verificar si algo ha variado. A continuación, el auditor identifica los controles sobre los cuales confía o no, tomando decisión sobre su limitación de pruebas sustantivas o sobre la modificación o ampliación.

e) Limitación o modificación de las pruebas sustantivas

Si como el resultado de la evaluación preliminar el auditor deduce que el control interno no es satisfactorio y por consiguiente, no puede confiar en él, no será necesario aplicar pruebas de cumplimiento, sino que acudirá a las pruebas sustantivas para obtener la evidencia sobre la confiabilidad de los saldos de las cuentas de los estados financieros.

De otro lado, si después de revaluar los controles internos, determina que los controles no funcionan adecuadamente, aplicará necesariamente las pruebas sustantivas.

En ambos casos, y de acuerdo a las circunstancias el auditor podría verse precisado a modificar la naturaleza y alcance de los procedimientos sustantivos para obtener la evidencia suficiente.

2.2.9. Métodos de Evaluación del Control Interno

Según Yarasca y Alvarez (2006) los métodos de evaluación generalmente aplicados por el auditor son: el método descriptivo, métodos de cuestionario y método gráfico o de flujogramas. Para Aguirre (2005) estas metodologías son utilizadas para la comprensión y conocimiento del sistema contable se basan principalmente en:

a) Método Descriptivo

Consisten en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamentos.

De la Peña (2003) señala que normalmente el auditor obtiene esta información de la gerencia de la empresa, así como de cada uno de los responsables de las áreas de gestión establecidas en la misma.

Este método llamado también “narrativo”, en la actualidad se aplica a pequeñas y grandes empresas. En las pequeñas empresas para obtener información sobre sus actividades básicas y formas de las operaciones; en las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operación de sus actividades principales que permita conocer el negocio para después elaborar un flujograma por tipos de operaciones.

b) Diagrama de Flujo

Consiste en utilizar como herramienta los flujogramas. Para Arens, Elder y Beasley (2007) este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que sigue una operación o el flujo de un documento desde su origen, hasta la división de responsabilidades.

Generalmente, se prepara diagramas separados para determinada parte del ciclo de transacciones (ejm. compras); sin embargo, cuando se trata de empresas pequeñas puede integrarse en uno solo los flujos de compras, cuentas por pagar y pagos.

c) Método de Cuestionario

Para Yarasca y Alvarez (2006) este método es muy usado en auditorías y consiste en utilizar una lista de preguntas previamente elaboradas sobre

aspectos básicos del sistema, tales como: la forma como se maneja las transacciones y las personas que intervienen en el proceso.

El auditor, al aplicar el cuestionario no debe conformarse con una simple contestación a su pregunta, sino que algunas respuestas deben ser confirmadas.

Las diversas cuestiones planteadas en dichos cuestionarios se responden habitualmente con “Sí”, “No” o, en su caso “No aplica” (N/A). Normalmente los cuestionarios se diseñan para que cada respuesta negativa suponga, en principio, una debilidad del sistema de control interno. Además, De la Peña (2003), comenta que también se suele insertar una columna de “Observaciones” donde se amplía o explica, si procede, alguna de las respuestas a las preguntas incluidas en el cuestionario.

En la práctica estos métodos se combinan para lograr los propósitos de la evaluación que se persigue.

d) Metodología de COSO I

El Marco Integrado de Control Interno de COSO, es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Para Arens, Elder y Beasley (2007) este control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquéllos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros.

Además, Pungitore (2013) nos narra que el informe COSO I toma muchas de las buenas prácticas que se habían venido desarrollando hasta entonces en materia de control interno, y las reúne y consolida, y además propone un modelo integrado.

En la figura N° 7, mostramos el cubo COSO I (Control Interno), en el cual se especifican sus dimensiones:

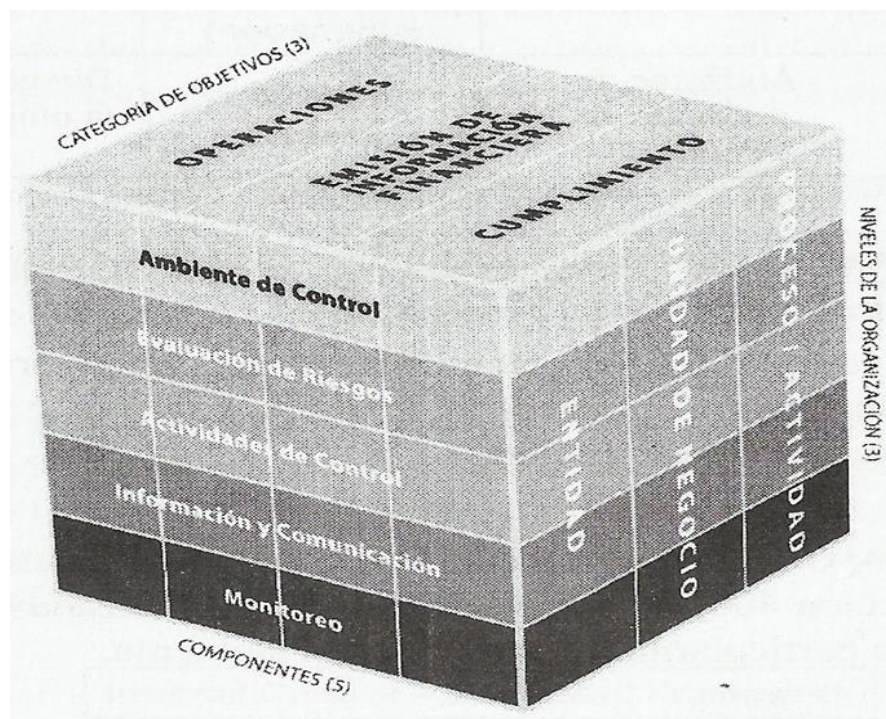


Figura 7: Cubo COSO I

Fuente: Pungitore, José Luis (2013)

A continuación se muestra en la tabla N°01, la descripción de las Dimensiones del cubo COSO I, con sus respectivos componentes del control interno.

Tabla 1: Dimensiones del Cubo COSO I

Dimensión 1 - Componentes	Dimensión 2 - Categoría de Objetivos
Ambiente de Control	Operaciones
Comprende el espíritu ético, responsabilidad personal, grado de respeto por el control interno.	Se refiere a aspectos de efectividad y eficiencia en las operaciones.
Evaluación de Riesgo	Emisión de Información Financiera
Identificación y análisis, factores internos y externos; grado de significación del riesgo, evaluación de su probabilidad de ocurrencia y cómo tratarlo.	Confiabilidad de toda la información financiera emitida, incluyendo los estados financieros.
Actividades de Control	Cumplimiento
Revisiones, controles físicos, separación de funciones y revisiones sobre tecnología informática.	De las leyes, y toda otra normativa regulatoria de las actividades desempeñadas por la organización.
Información & Comunicación	Dimensión 3 - Niveles de Organización
Métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de una entidad y para conservar la contabilidad de activos relacionados.	Apuntan a los niveles de agregación/desagregación organizativa y de procesos sobre la que se desplegarán las actividades de control.
Monitoreo	Proceso / Actividad
Supervisión del desempeño de los controles establecidos y modificando cuando sea necesario.	Unidad de Negocio Entidad

Fuente: Pungitore, José Luis (2013)

Se puede afirmar que el informe COSO toma muchas de las buenas prácticas (tales como las emitidas por la SEC, el AICPA, en otros organismos profesionales de ese país) que se habían venido desarrollando hasta entonces en materia de control interno, las reúne y consolida, y además propone un modelo integrado de control con nuevos agregados técnicos surgidos del ejercicio cotidiano de las actividades propias de la profesión contable y financiera en general.

e) Metodología de COSO II – Enterprise Risk Management

Según Pungitore (2013) define a ERM:

Como un proceso, efectuado por el directorio de la entidad, la dirección-gerencia y otro personal, aplicado al establecimiento de las estrategia en toda la empresa, diseñado para identificar eventos que esté dentro de su afán, para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad. (p. 47)

En la siguiente figura N° 8, mostramos el ya famoso cubo de COSO ERM o COSO II (Gestión de Riesgo Empresarial):

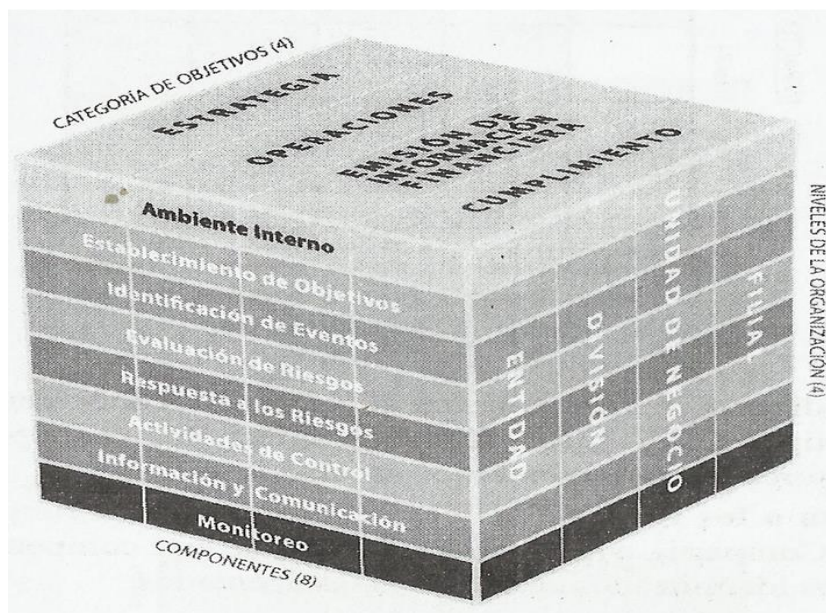


Figura 8: Cubo COSO ERM o COSO II

Fuente: Pungitore, José Luis (2013)

En la tabla N°02, se muestra la descripción de las Dimensiones del cubo COSO II, con sus respectivos componentes del control interno.

Tabla 2: Dimensiones del cubo COSO II

Dimensión 1 - Componentes	Dimensión 2 - Objetivos
Ambiente Interno	Estrategia
Comprende la filosofía de administración de la empresa, su apetito al riesgo, integridad y valores éticos, y el entorno en el que opera.	Comprende objetivos de alto nivel, que comprometen por muchos años el rumbo de la organización, adecuadamente alineados con su misión.
Establecimiento de Objetivos	Operaciones
Estos pueden ser estratégicos, operacionales, afectar el nivel de reporte, y el cumplimiento de leyes y normas.	Apuntan a las transacciones (que afectan los recursos) de la organización, las que deben ser efectivas y eficientes.
Identificación de Eventos	Emisión de Información Financiera
Los eventos pueden ser externos (económicos, tecnológicos, políticos, sociales, etc) o internos (los procesos y los sistemas de información, el personal, la infraestructura) y se vinculan con la estrategia empresarial y la definición de objetivos.	Confiabilidad de toda la información financiera emitida, incluyendo los estados financiero.
Evaluación de Riesgos	Cumplimiento
El riesgo se analiza bajo dos dimensiones, probabilidad e impacto, que se encuentran incluidos en el mapa de riesgo.	De leyes y del marco regulatorio de cada actividad.
Respuesta a los Riesgos	Dimensión 3 - Niveles de Organización
Las posibles respuestas al riesgo son: evitar, reducir, compartir, o aceptar. El objetivo de este componente es alinear los riesgos identificados con los riesgos aceptados.	Apuntan a los niveles de agregación/desagregación organizativa sobre la que se desplegarán las actividades de control
Actividades de Control	Filial
Comprenden un conjunto de políticas y procedimientos, que abarcan y comprenden todos los niveles de la organización y también todas las funciones.	Unidad de Negocio
Información & Comunicación	División
Comprende la identificación y fuente de los datos, su captura, procesamiento y generación de información de calidad para ser adecuadamente comunicada.	Entidad
Monitoreo	
Es siempre necesario, y en la eventualidad de que una modificación sea necesaria, debe ser efectuada a la brevedad.	

Fuente: Pungitore, José Luis (2013)

Relación entre COSO I y COSO II

Para Pungitore (2013) son dos enfoques distintos, con bastantes similitudes, aunque con algunas distintas reorganizaciones internas, que le dan identidad a cada uno. COSO II presenta un enfoque más amplio y profundo en lo que a gestión del riesgo se refiere.

COSO II observa un componente estratégico en la dimensión “Niveles de la Organización”, lo que implica un mayor compromiso con el largo plazo.

La necesidad de revisión del enfoque COSO I, dado el tiempo transcurrido desde su emisión. Escándalos contables de principios del siglo XXI (Enron, WorldCom, etc.). Cierre de una de las firmas de auditoría más grandes (Arthur Andersen), vinculada a la quiebra de Enron.

En la siguiente figura N° 9, mostramos la relación entre COSO I y el enfoque COSO II:

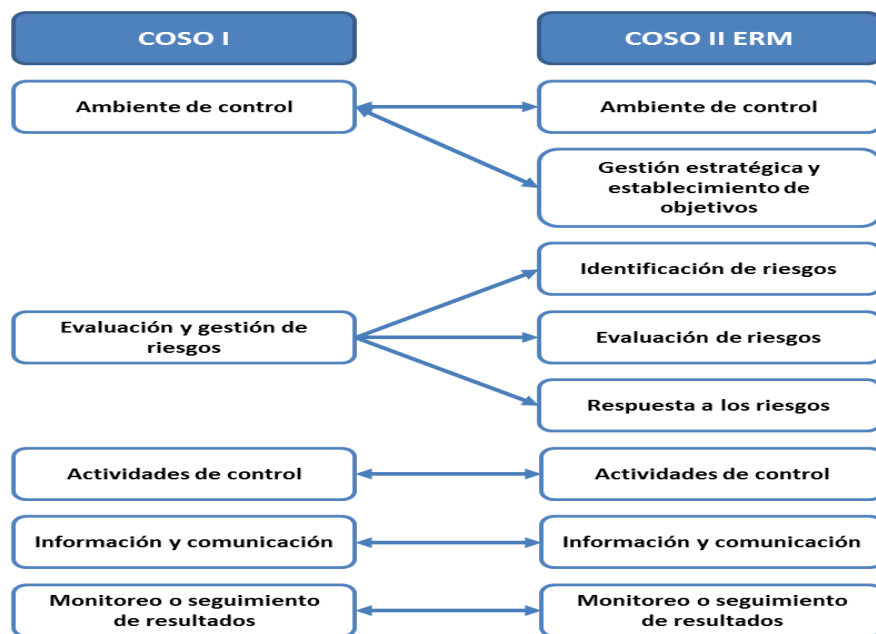


Figura 9: Relación entre COSO I y el enfoque COSO II

Fuente: COSO II ERM (2004)

2.2.10. Limitaciones del Control Interno

Para Whittington y Pany (2000) el control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores, fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de algunas limitaciones del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Sin la participación activa de la junta directiva y un departamento de auditoría interna, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno.

Finalmente, las actividades de control dependientes de separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados. La extensión de los controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. Lo mejor que puede lograrse es la seguridad razonable para disminuir las limitaciones.

En la figura N° 10, establece las responsabilidades de los activos:

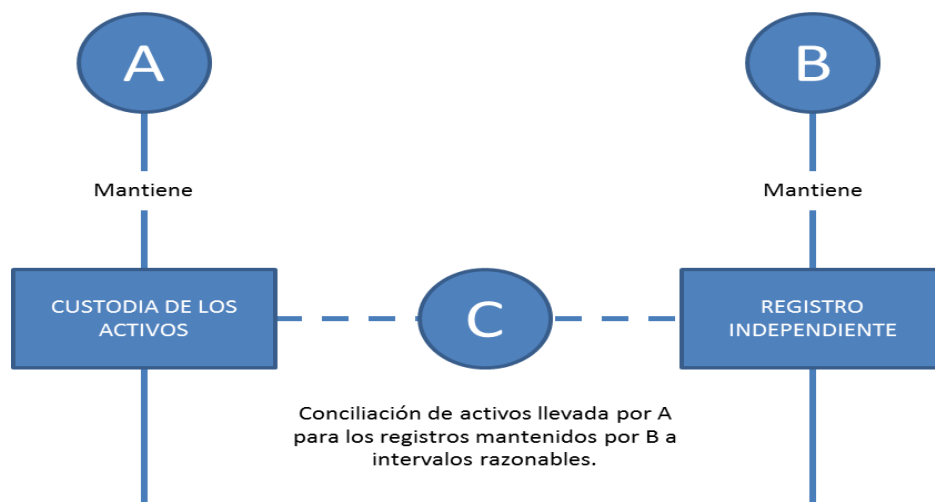


Figura 10: Establecimiento de Responsabilidad de los Activos
Fuente: Whittington y Pany (2000)

2.3. Riesgo Operativo

De Lara (2008) señala que existen pocas definiciones de lo que se entiende por riesgo operativo; no obstante, es preciso observar en primer término lo que señala el grupo de trabajo del Comité de Basilea del Banco Internacional de Pagos – BIS (2001) quien revisó la definición de riesgo operativo que se había propuesto desde 1999, para quedar como sigue: “Riesgo Operativo es la pérdida potencial que resulta de fallas en los procesos internos, personas y sistemas, así como de eventos externos” (p. 205). Es decir, que el riesgo operativo se refiere a las pérdidas que pueden causar cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos.

2.3.1. Clasificación del riesgo operativo

De Lara (2008) clasifica el riesgo operativo en dos grandes vertientes: aquél que se refiere a las pérdidas potenciales derivadas de fallas internas en el negocio y el que se refiere a pérdidas por factores externos a la organización. A continuación se presenta la siguiente figura de la clasificación:

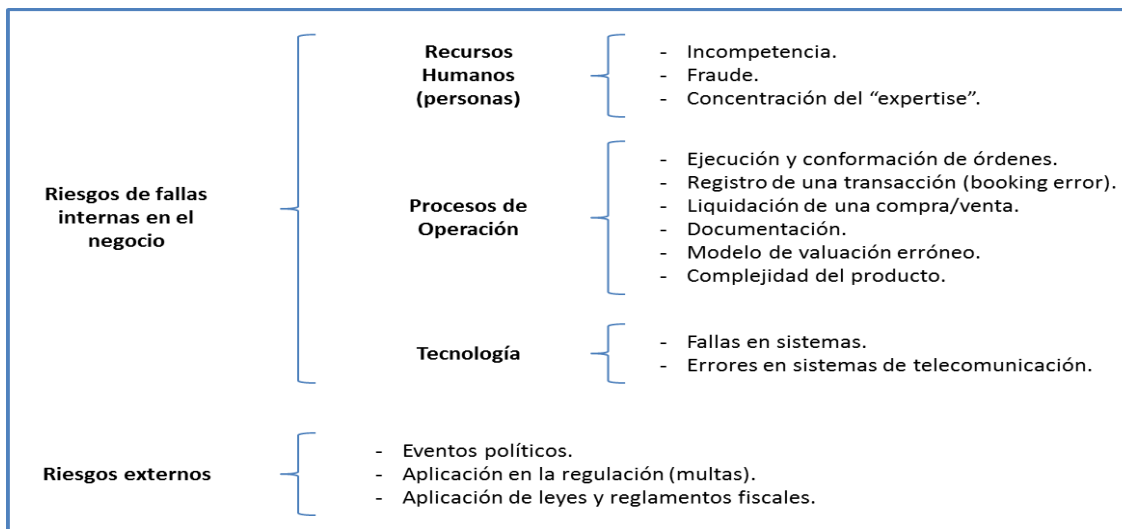


Figura 11: Clasificación del riesgo operativo

Fuente: Lara Haro (2008)

2.3.2. Identificación cualitativa de los riesgos operativos

De Lara (2008) describe que para lograr una adecuada identificación de riesgos operativos, es necesario seguir los siguientes pasos:

- a. Identificación cada uno de los procesos en la organización. Un proceso se entiende como aquél que comprende una secuencia de tareas repetitivas o recurrentes en las cuales puede presentarse un riesgo operativo.
- b. Detallar las actividades específicas que se desarrollan en cada uno de los procesos identificados.
- c. Identificar los riesgos operativos que se pueden presentar en cada etapa.
- d. Identificar los controles que existen (o deberían existir) para reducir o eliminar los riesgos operativos detectados.

2.4. Gestión del Almacén

Para García (2010) el almacén es un medio para desarrollar economías potenciales y para aumentar las utilidades de la empresa. También se le da al almacén la importancia que debe tener dentro de la organización al seleccionar su personal: desde el puesto de jefe del almacén o de control de inventarios, hasta el último puesto de cargador.

Además, Anaya (2000) afirma que todos los esfuerzos realizados en logística para conseguir la excelencia en el servicio al cliente, junto con una reducción de los stocks, han potenciado la necesidad de tener una organización eficaz en los almacenes, constituyendo hoy en día, sin duda alguna, uno de los puntos fundamentales más importantes para una correcta política de distribución. Por otro lado, el ciclo de almacén es el centro de conexión de los ciclos de aprovisionamiento, fabricación y ventas (Aguirre, 2006). Este ciclo abarca todas aquellas funciones y procesos relacionados con las entradas, el control y las salidas de las mercaderías (figura N° 12), siendo el objetivo primordial la

correcta gestión del flujo de materiales y su correspondiente flujo de información.

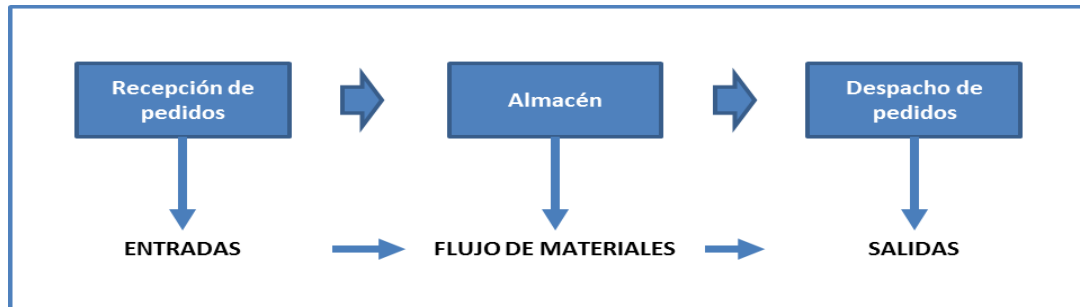


Figura 12: Ciclo de Almacén

Fuente: Aguirre (2006)

Entonces, el almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

2.4.1. Funciones, responsabilidades y principios básicos

a) Funciones del Almacén

Como ya se dijo anteriormente, la manera de organizar y administrar el departamento de almacenes depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción. Sin embargo, García (2010) menciona que para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

- a. Recepción de materiales en el almacén.
- b. Registro de entradas y salidas del almacén al día.
- c. Almacenamiento de materiales.

- d. Mantenimiento de materiales y del almacén.
- e. Despacho de materiales.
- f. Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

b) Responsabilidades

Hoy en día la figura del responsable de almacén es algo más que el custodio de la mercancías almacenada, considerándose básicamente un gestor de recursos, cuya utilización debe optimizar para cumplir con los objetivos de servicio impuesto por el departamento comercial de acuerdo con las exigencias del mercado. Anaya (2008) recalca que las responsabilidades básicas del jefe de almacén son las siguientes:

- a. Disposición operativa de recursos.
- b. Mantenimiento de recursos.
- c. Sistema adecuado información.
- d. Vigilancia y conservación de inventarios.
- e. Seguridad e higiene en el trabajo.

c) Principios básicos

- a. Primera entrada, primera salida.
- b. Colocar los artículos de mayor demanda a la mano (cerca de las puertas de recepción y entrega).
- c. Reducir las distancias que recorren los artículos, así como el personal. Esta es una manera de reducir los costos de la mano de obra.

- d. Reducir movimientos y maniobras. Cada vez que se mueve una mercadería hay una ocasión más para estropearla.
- e. Prohibir la entrada al área de almacenamiento a personal extraño a él. Solamente podría entrar personal autorizado para inventario u otra razón.
- f. Controlar las salidas de mercadería del área de almacenamiento a través de documentación autorizada.
- g. Llevar los registros de existencias al día.
- h. Eliminar el papeleo superfluo.
- i. Reducir el desperdicio de espacio diseñando la estantería con divisiones a la medida de lo que se almacena.
- j. El pasillo principal debe correr a lo largo del almacén. Los transversales, perpendiculares al principal, tienen que permitir el fácil acceso a los casilleros, bastidores o pilas independientes de artículos.
- k. El punto de recepción debe estar en el extremo del pasillo principal y punto de distribución, en el otro.

2.4.2. Las áreas del almacén

Para García (2010) normalmente un negocio de compra y venta debe tener tres áreas en el almacén, como base de su planeación:

a) Área de recepción

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización.

Condiciones que impiden el flujo rápido es el espacio de maniobras restringido o inadecuado, medios deficientes de manejo de materiales y demoras en la inspección y documentación de entrada.

El objetivo que persigue toda empresa es obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de la mercadería en el área de recepción sea la mínima posible.

b) Área de almacenamiento

La planeación del área de almacenamiento, por espacios destinados a cada grupo de materiales o mercancías con características similares, requiere un conocimiento pleno del producto y de las condiciones que exige su resguardo, protección y manejo. Para aminorar el riesgo de incendio; para evitar la corrosión y el enmohecimiento; para que no se estropeen; y para evitar el deterioro.

c) Área de entrega

La mercadería que ha sido tomada del área de almacenamiento y llevada al área de entrega debe:

- a. Ser trasladada con el medio mecánico más adecuado.
- b. Ser acompañada de un documento de salida, una nota de remisión, una factura y/o guía de remisión.
- c. Ser revisada en calidad y cantidad mediante el cotejo de la mercadería con el documento de salida.

2.4.3. El inventario

Para Roux (2002) el inventario consiste en una lista detallada de los bienes de la compañía; su objetivo es dar a conocer a los departamentos de contabilidad y de finanzas el valor real de todas las existencias, ayuda a facilitar la auditoría

externa y fiscal, además, proporciona a los departamentos de ventas, programación, producción y compras el estado de las existencias.

El momento ideal para la toma de inventario es aquél en que la producción o la comercialización es menor, de manera que la empresa pueda cerrarse mientras se toman los datos y el inventario anual debe ser tomado en la misma fecha todos los años.

2.5. Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa tiene que ver con lo referente a identificar los procesos que no generan rentabilidad y los recursos que desperdician los beneficios de la organización. El actual entorno competitivo en los negocios exige a las empresas introducir productos de calidad a precios más bajos con el fin de captar un porcentaje del mercado. Para Varadan (s.f.) define la eficiencia operativa como la minimización de las pérdidas y la maximización de la capacidad de los recursos, con el fin de proveer productos y servicios de calidad a los clientes.

Costos más bajos y calidad superior, palabras que están firmemente relacionadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad (Brojt, 2009).

Gómez (2010) afirma que no es suficiente con soluciones tecnológicas o mejoras parciales de procesos, o la implementación de la calidad. Hay que buscar y conseguir eficiencia operativa más profunda y duradera, y la única manera de lograrlo es automatizando y formalizando los procesos.

Entonces, podremos decir que el beneficio de la eficiencia operativa es doble, por un lado se reducen los costos de producción y por el otro, se desarrollan niveles de calidad superior a favor de los clientes e la empresa.

Ruiz Gallardo (2014) expresa que para alcanzar las mejoras necesarias para optimizar los resultados hay que considerar los siguientes puntos:

Mejora continua de los procesos

- a. Diagnóstico de oportunidad de mejora (DOM).
- b. Organización humana productiva.
- c. Despliegue de indicadores y objetivos.
- d. Optimización de costes productivos.
- e. Medición del grado de implicación personal.
- f. Proyectos de renovación o mejora tecnológica.
- g. Confección de informes gerenciales de producción.
- h. Ratio de Cumplimiento de Inventarios

Este ratio cuantifica los inventarios practicados realizados por la entidad, con la finalidad que se cumplan con los programados. Se considera un resultado igual o cercano al 100%. Su objetivo de realizar inventarios es dar a conocer a las áreas de contabilidad y de finanzas el valor real de todas las existencias. Además, proporciona a las áreas de ventas y compras el estado de las existencias. Para Fincowsky y Benjamín (2007) la fórmula se expresa de esta manera:

$$\frac{\text{Inventarios practicados}}{\text{Inventarios programados}} * 100$$

Optimización de la logística

- a. Compras y negociación con proveedores.
- b. Diseño, elaboración e implantación de cuadros de mando integral.

- c. Análisis, diagnóstico y optimización de procesos operativos industriales y de servicio.
- d. Ratio de Pedidos Conformes

Este ratio cuantifica el total de reclamos o devoluciones ante el total de pedidos realizados entre Octubre a Diciembre del período 2014. Se considera un resultado eficiente cuando el valor sea mínimo o cero. Y la fórmula se expresa así:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{\# Total de Reclamos}}{\text{\# Total de Pedidos}} * 100 \quad \text{de recursos humanos}$$

- a. Plan de gestión integral de RRHH.
- b. Estudios sobre clima laboral y liderazgo.
- c. Análisis y descripción de puestos de trabajo.
- d. Gestión por competencias.
- e. Evaluaciones de desempeño profesional.
- f. Diagnóstico y diseño de planes de retribución e igualdad.
- g. Ratio Personal de Almacén Autorizado

Este ratio cuantifica los trabajadores que se encuentran autorizados al ingreso a las distintas áreas de almacén. Se considera un resultado igual al 100% del personal de almacén requerido. Dentro de la organización, el almacén es de gran importancia tanto al seleccionar su personal, para que éste cumpla con sus funciones, objetivos y responsabilidades asignadas para el resguardo, custodia, control y abastecimiento de productos.

Para Fincowsky y Benjamín (2007) la fórmula se expresa de esta manera:

$$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}} * 100$$

h. Ratio Trabajadores Capacitados

Este ratio cuantifica los trabajadores capacitados atendiendo a las actividades que realizan. Se considera un resultado igual o cercano al 100%. Es muy importante señalar que uno de los elementos básicos en que se apoya un adecuado sistema de control interno, es la calidad humana e idoneidad de sus recursos humanos, ya que sin ello, todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimientos serían estériles, por cuanto la empresa no lograría sus objetivos y metas trazadas. Para Fincowsky y Benjamín (2007) la fórmula se expresa de esta manera:

$$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

Gómez (2010) afirma que todas las empresas buscan mejorar, reducir costos y ser más eficientes, pero no es suficiente únicamente con soluciones tecnológicas o mejoras parciales de procesos, o la implantación de la calidad. Hay que buscar y conseguir eficiencias operacionales más profundas y duraderas, y la única manera de alcanzarlos es automatizando y gestionando los procesos. Independientemente de la estrategia que la empresa tenga, de los segmentos de mercado donde esté posicionada, del sector económico que atienda, la necesidad de ser eficientes es una condición de supervivencia de la propia empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente trabajo se ha asumido: La Investigación Aplicada-No Experimental orientada a resolver problemas que surgen en la práctica vinculadas con el control interno del área de almacén en la empresa Papelería Santa Rita SAC.

Por la naturaleza de la investigación, el diseño asumido en la presente investigación es: Diseño Descriptivo. Consiste en describir situaciones, eventos o hechos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

3.2. Población, Muestra de Estudio y Muestreo

La población está dada por todas las áreas de la empresa Papelería Santa Rita SAC.

La muestra responde al área de logística de la empresa Papelería Santa Rita SAC.

La unidad de análisis es el área de almacén de la empresa Papelería Santa Rita SAC, con todos sus procesos y funciones desarrolladas, aplicando a cada una de ellas sistemas de control interno a fin de evaluar la situación del mismo.

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección

3.3.1. Métodos

Después de determinar los puntos sobre los que hay que obtener evidencias es necesario analizar los métodos de los que se dispone para conseguirla, que se conocen bajo el nombre de Técnicas de Auditoría.

3.3.2. Técnicas

Como técnica de recolección de datos se aplicará la entrevista, la cual permitirá recolectar la información directamente de las personas y obtener los mejores resultados para nuestro proyecto.

Además, utilizaremos las siguientes técnicas:

- a. Observación
- b. Cuestionarios
- c. Comparación
- d. Rastreo
- e. Indagación
- f. Flujogramas

3.3.3. Instrumentos

Los instrumentos están en relación a las técnicas, por consiguiente se aplicará las siguientes:

Cuestionario: Estructurado por aspectos que contiene la Metodología COSO del Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Sistema de información y comunicación, Actividades de Control y Supervisión.

Flujogramas: Esta técnica utilizada para poder verificar las debilidades del control interno en el área de almacén.

Matriz de riesgo: Esta herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgo.

3.4. Plan de Procesamiento para Análisis de Datos

En el siguiente trabajo, la información a través del cuestionario diseñado por los investigadores será procesados de manera computarizada, haciendo uso de los siguientes programas:

- a. Microsoft Word 2010
- b. Microsoft Excel 2010
- c. Microsoft Visio 2010

En el análisis de resultados se utilizará la estadística descriptiva para ilustrar la realidad encontrada en la empresa, del mismo modo se empleará gráficos para describirlos procesos de la empresa y determinar sus debilidades.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Reseña Histórica

La empresa papelería Santa Rita S.A.C. inició sus operaciones el 6 de agosto del año 1999 en Lima, con el nombre “El Ofertón”, brindando servicio al público con la venta de productos de oficina y artículos en general.

Entre el año 2005 y 2007, el incremento de la cartera de clientes logro que la empresa ampliara sus centros de distribución por Chiclayo, Moyobamba, Jaén, Piura y Tarapoto, asentando así las bases de su estabilidad en el sector comercio y ampliando sus servicios a las personas.

En el año 2012, ocurre dos eventos importantes para la empresa, en primer lugar adopta el nombre de Papelería Santa Rita como sociedad anónima cerrada en honor a un familiar de los accionistas, y el segundo evento es trasladar la sede a Chiclayo, convirtiéndose en la matriz.

A lo largo de los años ha desarrollado un sistema comercial que logra atender de forma eficiente y rápida los pedidos de los clientes. Tiene una gran fuerza de ventas que llega a todo el norte del Perú.

En la actualidad cuenta con 6 sucursales, y se encuentra en constante proceso de expansión. Tiene tiendas de formato mayorista, en las que atiende principalmente a clientes de librerías e instituciones, y tiendas de formato retail o minorista, en las que se atiende a instituciones y al consumidor final.

Papelería Santa Rita cuenta con una amplia variedad de productos durante todo el año: útiles en general, accesorios y suministros de cómputo, centros de servicios digitales, línea artística, manualidades, cuentos, juegos didácticos, juguetes, regalos, entre otros.

En la actualidad, la empresa Papelería Santa Rita que se encuentra en Chiclayo, cuenta con 15 personas a su cargo:

- a. Gerente General
- b. Un Contador
- c. Un Jefe de Ventas
- d. Un Jefe de Compras
- e. Un Encargado de operaciones
- f. Un Cajero
- g. Dos Despachadores
- h. Cinco Vendedores
- i. Dos Estibadores

4.1.2. Visión, Misión, Objetivos y Valores

a) Visión

Convertirnos en la empresa número UNO en la distribución y comercialización, al por mayor y menor, de útiles escolares, de oficina, juguetes y otros. Además de consolidarnos como una de las empresas más innovadoras del sector.

b) Misión

Somos la empresa con mayor distribución y comercialización de útiles escolares, de oficina, juguetes y otros. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros colaboradores. Contribuimos con la generación de negocios y empleos. Aportamos al desarrollo de la educación y a las actividades de empresa en el Perú, a través de nuestra gran variedad de productos de muy

buena calidad, con los mejores precios del mercado y ofreciendo cada vez un mejor servicio.

c) Objetivos

- a. Satisfacer las expectativas del cliente brindando una atención amable y eficiente.
- b. Posición competitiva en el mercado.
- c. Innovación y credibilidad en los productos.
- d. Productividad e índices de eficiencia.
- e. Aplicación rentable de recursos físicos y financieros.
- f. Responsabilidad pública y social de la empresa.

d) Valores

- a. Honradez:** Ser honrados con los bienes de la empresa y con los bienes de los clientes para llevar una buena imagen en el mercado.
- b. Respeto:** El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad, el respeto exige un trato cortés y amable, es la esencia de las relaciones humanas, es por ello que incentivamos este valor porque exige de nosotros el deber de respetar igualmente a todas las personas, implica no considerarnos superiores a alguien.
- c. Confianza:** La confianza es el fundamento de toda relación humana es por ello que incentivamos este valor para que el público general nos conozca y así mostrarle la transparencia con la que trabajamos y cada día trabajamos más en ello para que la confianza depositada por el público hacia nosotros se vaya fortaleciendo cada día más.

d. Bienestar: Es porque queremos ofrecerles un mayor bienestar social a nuestros clientes cada día crecemos junto con ellos mejorando nuestra infraestructura y nuestro servicio para ofrecerles una mejor tranquilidad y satisfacción.

e. Compañerismo: Porque inculcamos a nuestro personal a trabajar en equipo trabajando con respeto y lealtad, para que ese compañerismo se vea reflejado al público con un buen ambiente de calidez de personal y una buena atención.

4.1.3. Principales Proveedores y Clientes

Sus principales proveedores y clientes se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Principales Proveedores y Clientes

Proveedores	Clientes
ARTESCO S.A.	AFP INTEGRAL S.A.
CONTINENTAL S.A.C.	BANCO DE LA NACIÓN
CORPORACION GRAFICA NAVARRETE S.A.	CIPSER S.A.C.
CORPORACION RAY PERU SAC	CONSORCIO CONSULTORES ASOCIADOS NOR ORIENTE
GELAFRUT S.R.L.	COPYFULL IMPORTACIONES E.I.R.L.
INDUSTRIA DEL PAPEL SAC	DIRESA LAMBAYEQUE
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	EUDER BACA CORONEL
KURESAS.A.	INABIF
LAPICES Y CONEXOS S.A. LAYCONSA	LUIS FERNANDO CARDENAS CASTILLO
PAPELERA NACIONAL S.A. - PANASA	MOVIL TOURS S.A.
PLASTICOS INTI S.A.	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JAYANCA
PRODUCTOS INDUSTRIALES ARTI S.A.	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PULAN
SCHICK & ENERGIZER PERU S.A.	SALUS LABORIS S.A.C.

Fuente: Papelería Santa Rita (2015)

4.1.4. Análisis FODA

Se presenta un análisis esquematizado en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Papelería Santa Rita S.A.C.

Tabla 4: Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Está ubicado en un lugar estratégico.	D1	No cuenta con una estructura orgánica y manual de funciones.
F2	Cuenta con otros productos de ferretería y pasamanería que muchos clientes deseen encontrar en un solo lugar.	D2	Falta de un sistema de control adecuado para el área de almacén.
F3	Opera bajo políticas coordinadas, organizadas y en equipo.	D3	Despacho tardío de los productos al cliente.
F4	Cuenta con personal capacitado en atención al cliente.	D4	No posee un sistema computarizado eficiente para el manejo contable.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Convenios con instituciones para la entrega de material de oficina y útiles escolares en general.	A1	Bastante competencia de otras empresas con reconocimiento en el mercado que ofrecen productos similares.
O2	Reconocimiento del mercado en la ciudad de Chiclayo debido a los años de funcionamiento.	A2	Aparición de nuevos negocios similares en el mercado local de la ciudad de Chiclayo.
O3	Competitividad en precios.	A3	El gran uso de tarjetas de crédito por parte de los clientes a supermercados.
O4	Facilidad de acceder a créditos bancarios.	A4	Cambio rápido de los hábitos en los clientes.

Fuente: Papelería Santa Rita (2015)

4.1.5. Estructura Orgánica

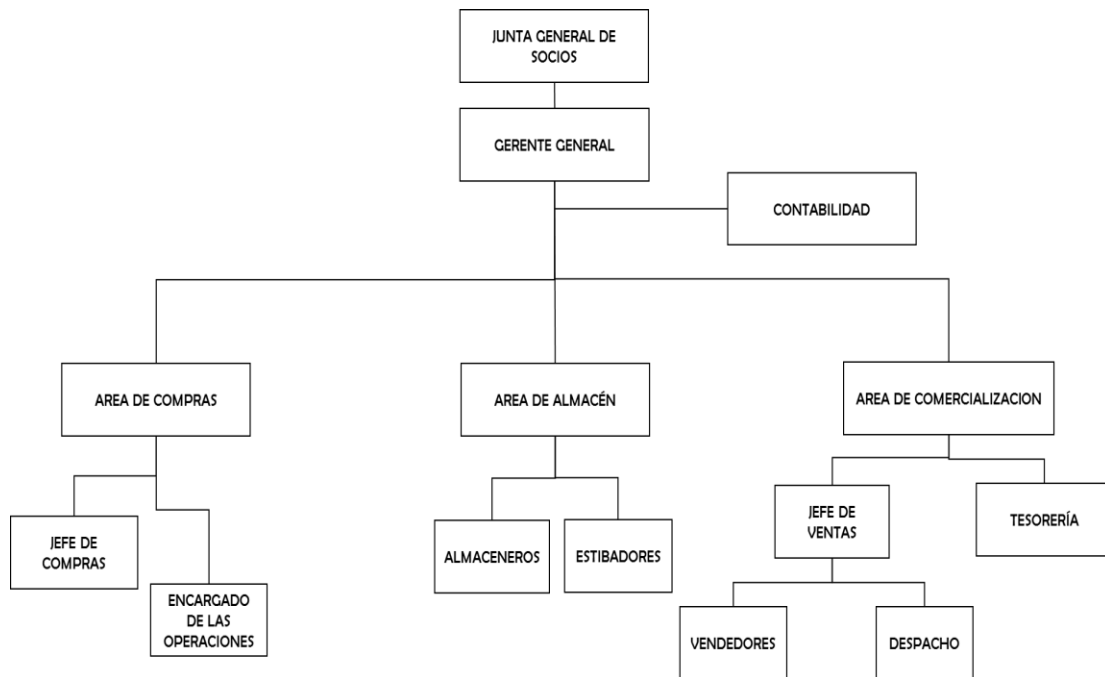


Figura 13: Organigrama de la empresa

Fuente: Papelería Santa Rita (2015)

Descripción de las Actividades y Funciones por Áreas

a) Junta General de Accionistas

Formada por los accionistas de la compañía legalmente convocados y reunidos, es la máxima autoridad y órgano supremo de la misma. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas.

Se reúne una vez al año para la aprobación de los estados financieros, y para tomar decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la empresa.

b) Gerente General

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- a. Designar todas las posiciones gerenciales.
- b. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- c. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- d. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

c) Contabilidad

Llevar la documentación bien fundada demostrando las defensa con artículos de leyes.

- a. Ve letras protestadas.
- b. Contratos de arrendamientos.
- c. Mercaderías retenidos por la SUNAT, fiscalía.
- d. Denuncias contra la empresa.
- e. Denunciar cuando un cliente no quiere pagar o supuestos clientes estafan a dicha empresa.
- f. Abogar por la empresa cuando un trabajador demanda por beneficios sociales y cedes de sus derechos.

d) Área de Compras

a. Jefe de Compras

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de mercadería que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

- a. Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
- b. Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- c. Velar por el abastecimiento de mercadería.
- d. Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- e. Realizar el control de garantías.
- f. Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- g. Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.

b. Encargado de las Operaciones

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la mercadería en los registros permanentes de la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se registren en el momento justo, en las cantidades apropiadas, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

- a. Encargado del registro de inventarios permanentes.
- b. Encargase del stock.

e) Área de Almacén

Recibe ordena y reporta la mercadería que llega al almacén.

- a. Recepción de materiales en el almacén.
- b. Registro de entradas y salidas del almacén.
- c. Almacenamiento de materiales.
- d. Mantenimiento de materiales y del almacén.
- e. Despacho de materiales.
- f. Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

f) Área de Comercialización**a. Jefe de Ventas**

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.

- a. Investigar su área.
- b. Fortalecer la relación con los clientes.
- c. Saber manejar facturas, boletas y proformas.
- d. Tener control de la matemática.
- e. Saber el precio de los productos.
- f. Saber utilizar las computadoras.

b. Tesorería

Cobrar las atenciones realizadas en la tienda.

- a. Responsabilidad sobre el dinero de caja.
- b. Emisión de facturas de clientes en general.
- c. Emitir las boletas de venta y las facturas.
- d. Emitir el reporte diario de caja.
- e. Coordinar para obtención de monedas para vueltos.
- f. Verificar los pagos con tarjeta de crédito.
- g. Verificación de dinero recibido.

4.1.6. Conocimiento de los procesos

a) Descripción del proceso de compra

El proceso de compra empieza con la revisión de existencias en almacén, luego se emite el orden de requerimiento de los productos solicitados que será enviado al área de compras. El jefe de compras se encarga de revisar el requerimiento de almacén para efectuar varias cotizaciones de los productos que se requieren. Luego de autorizada la cotización se procederá a la emisión de la orden de compra.

Al ser autorizada la compra se solicita los productos al proveedor seleccionado.

Cuando la mercadería llega, el encargado del almacén revisa el producto para tener la seguridad que cumplan la calidad requerida. Para llevar el control de inventarios, se utiliza la hoja de control de inventarios (kárdex). El encargado del almacén da ingreso a la mercadería para ubicarla, de una manera ordenada y fácil de encontrar.

El comprobante es trasladado al área de contabilidad para ser registrado y se provisiona el pago, elaborando un cheque, que es enviado a gerencia para ser verificado, firmado y enviado al proveedor.

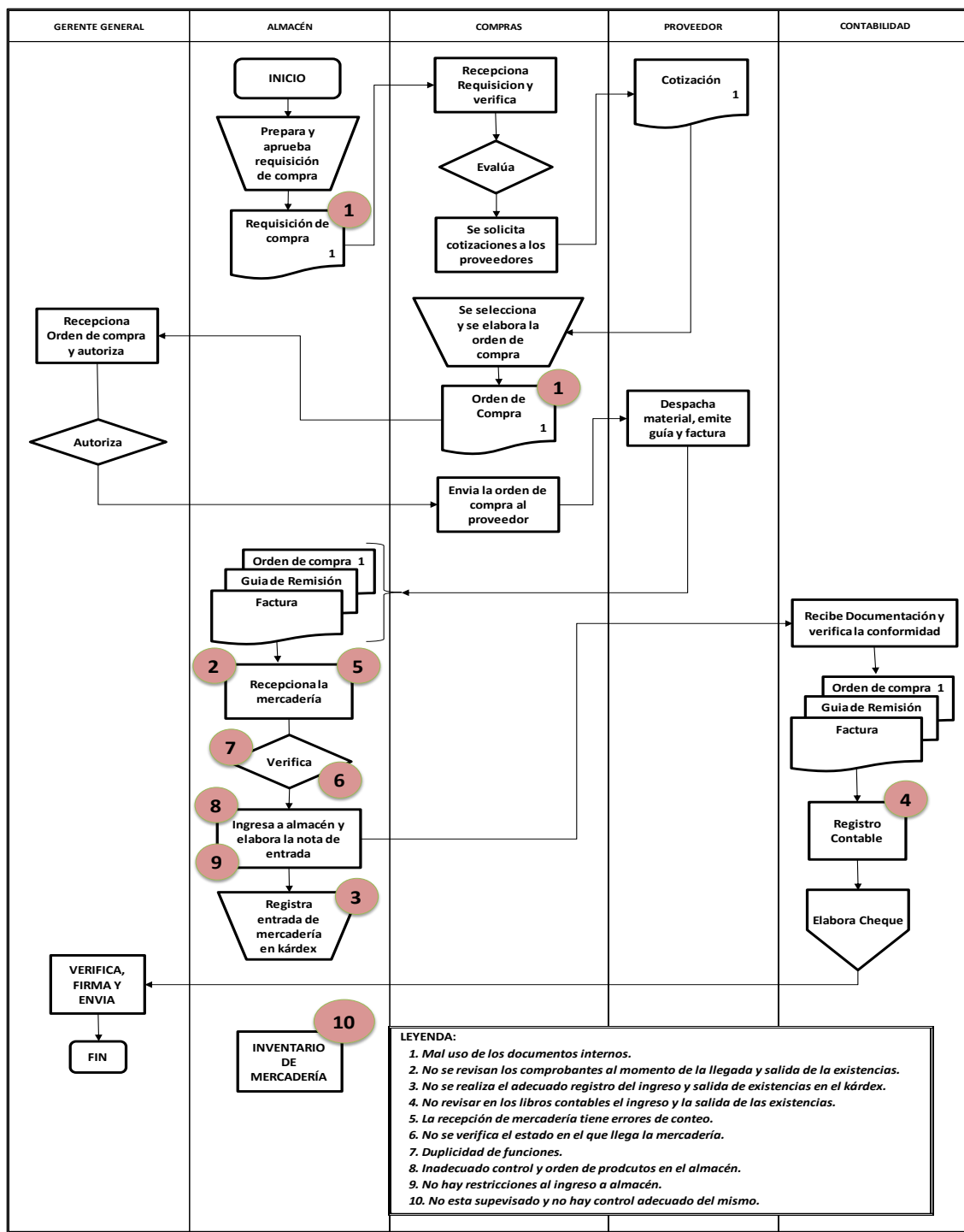


Figura 14: Flujograma del proceso de compra

Fuente: Papelería Santa Rita (2015)

Puntos críticos del proceso de compra

1. Mal uso de los documentos internos.
2. No se revisan los comprobantes al momento de la llegada y salida de la existencias.
3. No se realiza el adecuado registro del ingreso y salida de existencias en el Kárdex.
4. No revisar en los libros contables el ingreso y la salida de las existencias.
5. Error en el conteo de las existencias en la recepción y salida de estas.
6. No se verifica el estado en el que llega la mercadería y haya inconsistencia con los registros.
7. Incapacidad del personal a cargo para ejercer sus responsabilidades con éxito por carencia de políticas y funciones.
8. No se mantiene un adecuado control de la mercadería u orden de productos en el almacén.
9. No existe restricciones en cuanto al ingreso a almacén a personas no autorizadas provocando extravíos, uso o disposición no autorizada.
10. El conteo de inventario no está supervisado y no hay un control adecuado del mismo.

b) Descripción del proceso de venta

El proceso de venta empieza en el momento en que el encargado del área de ventas verifica que se están agotando las existencias de determinados productos. Este elaborará una requisición de pedido a almacén para abastecer el área de ventas.

El encargado de almacén entrega los productos para ser enviados al área de venta a través de una nota de salida.

El encargado del área verifica la recepción del producto enviado del almacén y luego que el cliente compra el producto, se elabora una factura o boleta de venta.

Cuando el cliente cancela el producto es entregado el documento correspondiente con el sello de cancelado, o en caso que sea cliente de ruta se entrega la guía de remisión y el producto al vehículo que lo llevara.

El encargado del almacén debe quedarse con la copia del envío correspondiente en las tarjetas Kárdex, al finalizar el día.

Al finalizar el día se envía toda la documentación del área de ventas al contador para que se realice el registro de las mismas.

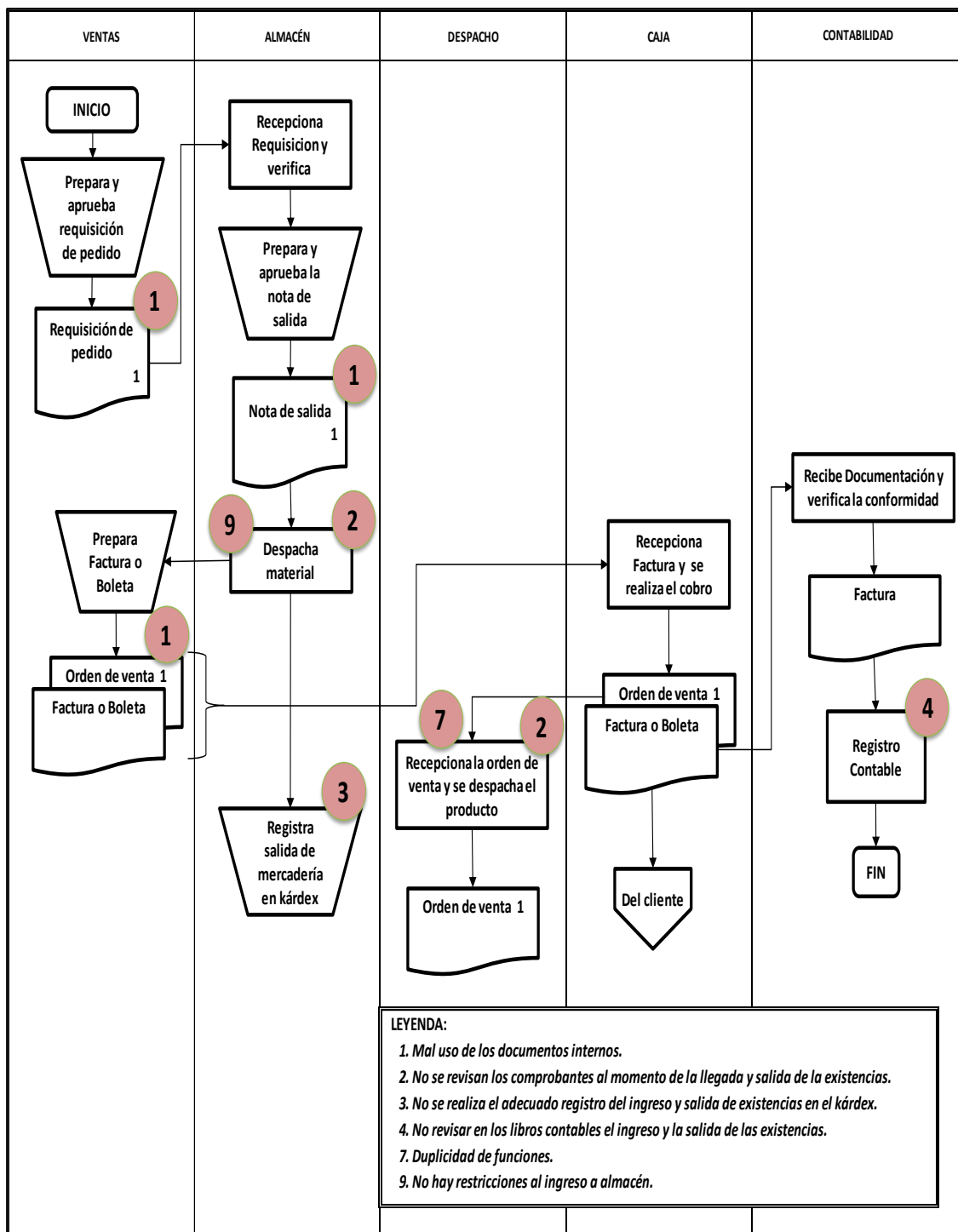


Figura 15: Flujoograma del proceso de venta

Fuente: Papelería Santa Rita (2015)

Puntos críticos del proceso de venta

1. Mal uso de los documentos internos.
2. No se revisan los comprobantes al momento de la llegada y salida de las existencias.
3. No se realiza el adecuado registro del ingreso y salida de existencias en el Kárdex.
4. No revisar en los libros contables el ingreso y la salida de las existencias.
5. Error en el conteo de las existencias en la recepción y salida de estas.
6. No se verifica el estado en el que llega la mercadería y haya inconsistencia con los registros.
7. Incapacidad del personal a cargo para ejercer sus responsabilidades con éxito por carencia de políticas y funciones.
8. No se mantiene un adecuado control de la mercadería u orden de productos en el almacén.
9. No existe restricciones en cuanto al ingreso a almacén a personas no autorizadas provocando extravíos, uso o disposición no autorizada.
10. El conteo de inventario no está supervisado y no hay un control adecuado del mismo.

4.1.7. Aplicación del Cuestionario de Control Interno

Tabla 5: Cuadro resumen del cuestionario

Cuestionario - Cuadro Resumen					
Estructura	N° de Preguntas	Respuestas		Respuestas %	
		Si	No	Si	No
1.- Documentos	6	0	6	0%	100%
2.- Responsabilidad, Funciones y Registros	8	4	4	50%	50%
3.- Supervisión	12	7	5	58%	42%
Total de Preguntas	26	11	15	36%	64%

Fuente: Cuestionario – Anexo N° 01

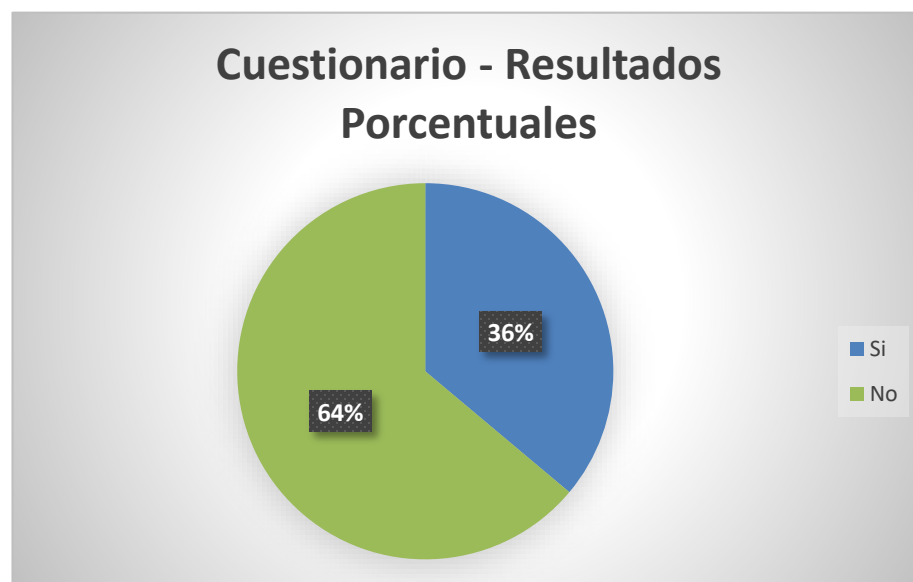


Figura 16: Cuestionario - Resultados

Fuente: Cuestionario – Anexo N° 01

En la aplicación del cuestionario de control interno en el área de almacén arrojo que el 64% de las respuestas son No de un total de 26 preguntas realizadas al encargado de operaciones (según Gráfica N° 01). Señalando de este modo que en la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. hay un 64% de no confiabilidad en el control interno; y esto es debido a que no cuenta con manuales, lineamientos ni políticas que acrediten la responsabilidad del personal a cargo de resguardar y vigilar los inventarios, ni mucho menos en la disposición operativa de recursos, brindando evidencia que respalde la importancia de este trabajo de investigación.

4.1.8. Matriz de Riesgo del Área de Almacén

Tabla 7: Matriz de Riesgo

Proceso	Sub-Proceso	Etapas	Objetivos Específicos	Impacto	Probabi- lidad	Nivel de riesgo	Descripción del riesgo	Procedimientos de auditoría	
Verificar que las existencias físicas de los artículos en el Almacén correspondan a los registros de manera razonable.	Ingreso y Salida de Existencias	Verificación de Documentación	1. Verificación de comprobantes y documentos sustentatorios.	4	3	4	No se revisan los comprobantes al momento de la llegada y salida de la existencia.	Verificar antes de la entrega de la mercadería, que lo despachado y lo solicitado por el cliente sea lo mismo.	
		Registros	1. Verificación del ingreso y salida de mercadería en el kárdex.	5	4	4	No se realiza el adecuado registro del ingreso y salida de existencias en el Kárdex, o su mal uso de este documento de control interno.	Verificar que el ingreso o salida de mercadería en el kárdex cuente con un documento interno de salida preenumerado.	
			2. Adecuado registro de las operaciones de compra y venta de mercadería.	3	3	3	No revisar en los libros contables el ingreso y la salida de las de existencias.	Conciliar los documentos internos de salida y entrada de almacén con las facturas registradas.	
		Verificación Física	1. Cuento de productos.	3	2	2	Error en el conteo de las existencias en la recepción y salida de estas.	Verificar que toda mercadería recepcionada o solicitada debe contar con una orden de entrega y/o de pedido.	
			2. Revisión del estado en que se encuentra los productos.		3	2	2	No se verifica el estado en el que llega la mercadería y haya inconsistencia con los registros.	Examinar que los productos que ingresan al almacén deben estar en perfectas condiciones y evitar desmedros.
			3. Segregación de funciones del personal.		5	5	5	Incapacidad del personal a cargo para ejercer sus responsabilidades con éxito por carencia de políticas y funciones.	Verificar si el personal a cargo cuenta con documentos que acredite cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del área.
	Almacenaje	Verificación Física	1. Distribución de productos.	3	2	2	No se mantiene un adecuado control de la mercadería u orden de productos en el almacén.	Colocar los productos en ambientes adecuados y el orden respectivo para que no sufran ningún daño y pérdida.	
			2. Restricción en cuanto al ingreso a almacén.	5	5	5	Pocas restricciones en cuanto al ingreso a almacén a personas no autorizadas provocando extravíos, uso o disposición no autorizada.	Verificar el ingreso del personal al área de almacén.	
		Supervisión	1. Cuento de productos (Toma de inventarios).		4	3	4	El conteo de inventario no está supervisado y no hay un control adecuado del mismo.	Realizar inventarios constante y supervisado. Además, realizar reportes diarios de almacén.

Fuente: Cuestionario – Anexo N° 01

Tabla 8: Clasificación del riesgo

	Impacto	Probabilidad	Nivel del Riesgo
1	Leve	Muy Bajo	Leve
2	Bajo	Bajo	Bajo
3	Medio	Medio	Medio
4	Alto	Alto	Alto
5	Catastrófico	Muy Alto	Muy Alto

IMPACTO	Catastrófico	3	4	4	5	5
	Alto	2	3	4	4	5
	Medio	2	2	3	4	4
	Bajo	1	2	2	3	4
	Leve	1	1	2	2	3
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
PROBABILIDAD						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Descripción Matriz de Riesgo del Área de Almacén de la empresa

De la Matriz analizada se ha detectado los siguientes eventos, riesgo en el área de almacén (ingreso y salida de existencias, almacenaje y supervisión) que a continuación se detallan según el grado de prioridad de auditoría.

El principal riesgo se centra en la segregación de funciones, pues es Muy Alta la probabilidad que el personal a cargo no pueda ejercer sus responsabilidades por carencia de políticas y funciones. Esto ocasiona que el impacto sea Catastrófico, y el riesgo Muy Alto. La causa de este riesgo es que la entidad al no contar con un personal a cargo del área de almacén cualquier personal de la entidad con disponibilidad puede recepcionar como despachar las existencias sin la debida verificación y documentación sustentatoria.

En el segundo riesgo más importante, se detectó que es Muy Alta la probabilidad de que no se restrinja el ingreso a almacén; el impacto es calificado como Catastrófico (Tabla N°4) siendo el riesgo Muy Alto. La causa

de esta puntuación es que al no contar con un responsable en el área de almacén, las restricciones en cuanto al ingreso a personas no autorizadas son completamente nulas, lo cual pueden provocar extravíos, uso o disposición no autorizada.

Al no verificar los comprobantes ni mucho menos los documentos que acrediten la entrada y salida de las existencias. El impacto y el riesgo son Altos, por la razón de que pueden generarse inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios por la no verificación de los movimientos de almacén, con el riesgo de que estas inconsistencias generen pérdidas económicas a la empresa.

Otro riesgo importante es la verificación del ingreso y salida de mercadería en el kárdex, pues es Alta la probabilidad de no realizar el adecuado registro. El impacto es Catastrófico, y el riesgo Alto. La causa a este riesgo es por la falta de un personal a cargo para el debido registro del ingreso y salida de mercadería en el kárdex, lo cual puede ocasionar inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.

La probabilidad que surja el riesgo en la verificación física del conteo de productos en la toma de inventarios es Media, pero el impacto que ocasiona este riesgo es Alta. La toma de inventarios se realiza una vez por año, cuando esto ocurre el personal responsable para esta acción son todos los empleados tanto del área de ventas como el jefe de compras, el encargado de caja y el personal de despacho junto con los estibadores. El gerente general reúne al personal para comunicarle los procedimientos de la toma de inventarios, esto es una deficiencia al contar los procedimientos de manera verbal y no establecerlos dentro del MOF. El conteo de los productos no está supervisado y no hay un control del mismo, estableciendo el nivel del riesgo Alto en la supervisión y control.

4.1.9. Cuadro de Deficiencias, Causas y Efectos

Tabla 9: Deficiencias - Causas y Efectos

DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
1. Duplicidad de funciones.	Carencia de políticas y prácticas de recursos humanos.	Incapacidad del personal para ejercer sus responsabilidades con éxito.
2. No hay restricción.	Inexistencias de controles adecuados en las distintas áreas del almacén.	Posibles riesgos de sustracción de los bienes del almacén.
3. No se revisan los comprobantes ni documentos sustentatorios al momento de la llegada y salida de la existencia.	No hay personal encargado en el momento de la verificación, lo cual se evidencio en el cuestionario de control interno.	Provoca inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios, provocando pérdidas económicas.
4. No se realiza la verificación previa al momento del ingreso y salida de mercadería en el kárdex.	Errores al uso del Kárdex al momento en que se registra el ingreso y salida de existencias.	Provoca inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.
5. Deficiencia o errores en la toma de inventario físico.	No esta supervisado y no hay un control adecuado del mismo.	El conteo se lleve de manera deficiente y las discrepancias entre los recursos físicos con los inventarios permanentes.
6. Incorrecto registro de las operaciones de compra y venta de mercadería.	No revisar en los libros contables el ingreso y la salida de las existencias.	Provoca inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.
7. La recepción de mercadería tiene errores de conteo..	No se ha determinado las responsabilidades del personal a cargo de almacén.	Provoca inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios y posibles riesgos de sustracción.
8. No se verifica el estado en el que llega la mercadería.	Inexistencia de revisión previa del estado en que se encuentra los productos.	Tenencia de productos obsoletos o dañados, provocando inconsistencias con los registros.
9. Mala distribución y ordenamiento de los productos en el almacén.	No se mantiene un adecuado control de la mercadería u orden de productos en el almacén.	Pérdida económica por extravíos, uso o disposición no autorizada, desmedros o descuidos.

Fuente: Cuestionario – Anexo N° 01 (2015)

Descripción del Cuadro de Deficiencias, Causas y Efectos del Área de Almacén de la empresa

1. Duplicidad de funciones.

La empresa al no contar con un personal a cargo de supervisar el área de almacén ni mucho menos un manual de políticas y funciones, destina a cualquier personal de otra área para realizar la función de recepcionar, despachar o verificar la mercadería sin la debida capacitación u orientación. Provocando incapacidad del personal para que ejerza la responsabilidad de lograr con éxito la función efímera de supervisor de almacén con efectos desfavorables en cuanto al registro del kárdex.

2. No hay restricción.

La empresa al no contar con un personal a cargo de supervisar el área de almacén en cuanto al ingreso y salida de mercadería ni mucho menos la existencia de controles de restricción, cualquier personal de otras áreas de la entidad puede ingresar al almacén para retirar productos tanto para despachar una orden de pedido o para abastecer los anaqueles con inventarios disponibles para la venta, sin la debida documentación interna o descargo en el kárdex siendo esta una deficiencia muy grave para la entidad, provocando posibles riesgos de sustracción de los bienes de dicha área.

3. No se revisan los comprobantes ni documentos sustentatorios al momento de la llegada y salida de la existencia.

Esta deficiencia se produce porque el personal quien se encarga de revisar los comprobantes (Facturas, Boletas y Guías de Remisión) con los documentos internos (orden de compra u orden de despacho) no es el encargado de supervisar el área de almacén, lo cual se evidencio en el cuestionario de control interno realizado. Dando a entender que cualquier

personal de otra área es destinada a verificar tanto la llegada como la salida de la existencia, provocando inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios y a su vez pérdidas económicas para la entidad.

4. No se realiza la verificación previa al momento del ingreso y salida de mercadería en el Kárdex.

La empresa cuenta con una amplia gama de productos y por cada uno de ellos se debería realizar un kárdex que detalle tanto el ingreso y salida de la mercadería con su respectivo documento interno preenumerado que acredite dicho movimiento. Esta deficiencia ocurre al no tener una persona supervisando el ingreso y salida de la mercadería en el área de almacén que constate dicho movimiento ocasionando que el kárdex sea llevado de manera errónea sin la debida verificación con los documentos internos provocando inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.

5. Deficiencia o errores en la toma de inventario físico.

Dentro del área de almacén se encuentran numerosos tipos de productos almacenados y clasificados de manera incorrecta, dificulta al personal destinado a la toma de inventario. El personal quien realiza dicho inventario no cuenta con un manual de procedimientos ni mucho menos supervisado para llevar a cabo con éxito el conteo total de los productos que cuenta la empresa, diferenciando los productos dañados u obsoletos. Cabe recalcar que la toma de inventarios se realiza a puertas abiertas ocasionando discrepancias entre los recursos físicos con los inventarios permanentes al finalizar dicha labor.

6. Incorrecto registro de las operaciones de compra y venta de mercadería.

Esta deficiencia ocurre al momento de registrar las operaciones de compra y de venta al no realizarse la conciliación tanto las facturas registras con los documentos internos que acrediten la salida como la entrada de mercadería de almacén. Provocando inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.

7. La recepción de mercadería tiene errores de conteo.

Esta deficiencia ocurre al momento de la recepción de la mercadería en el almacén. La entidad al no determinar las responsabilidades del personal a cargo de almacén, este podría cometer posibles errores al conteo de los productos al momento del ingreso ocasionando posibles riesgos de sustracción, uso o disposición no autorizada provocando inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.

8. No se verifica el estado en el que llega la mercadería.

Esta deficiencia ocurre al no examinarse de manera apropiada el estado que se encuentre los productos al momento que ingresan al almacén, ocasionan que la entidad cuente con productos dañados u obsoletos ofertados o demandados por los clientes dentro de los inventarios disponibles para la venta. Provocando tanto pérdidas en los activos realizables como inconsistencias con los registros.

9. Mala distribución y ordenamiento de los productos en el almacén.

Las existencias o inventarios constituyen un rubro muy importante de la empresa. Dentro de este grupo se encuentran numerosos tipos de productos almacenados y clasificados, pero el incorrecto control u orden

de estos ocasionan que los productos más demandados por los clientes no se encuentren más accesibles que los productos menos demandados, ocasionando la falta de aprovechamiento de los lugares de almacenamiento y la permanencia de productos dañados u obsoletos en el área de almacén, dando lugar a pérdidas económicas por desmedros o productos que no han sido sacados a la venta.

4.1.10. Análisis de los indicadores de gestión.

a. Ratio personal de almacén autorizado

$$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}} * 100 = \frac{14}{3} = 467\%$$

La empresa requiere de 3 personas a cargo del área de almacén para que cumpla con sus funciones, objetivos y responsabilidades asignadas. Según el cuestionario (Anexo N° 01) realizado a la entidad se evidenció que no cuenta con personal estático a cargo de dicha área y por otro lado, no cuenta con controles de restricción que prohíba la entrada al área de almacenamiento a personal extraño. El resultado obtenido por el ratio es 467%, esto da a entender que todo el personal de la entidad tiene acceso al área de almacén, provocando posibles riesgos de sustracción de los bienes de almacén.

b. Ratio de Cumplimiento de Inventarios

$$\frac{\text{Inventarios practicados}}{\text{Inventarios programados}} = \frac{1}{1} = 100\%$$

El resultado obtenido para este indicador es el 100%, aparentemente cuenta con eficiencia en el cumplimiento de los inventarios, pero según el cuestionario (Anexo N°01) realizado a la entidad, el jefe de operaciones nos expresó que a la empresa no cuenta con un programa estable para la toma de inventarios ni mucho menos una planificación preestablecida y detallada para determinar el valor real de las existencias. Además, dio

como resultado que la empresa sólo realiza un inventario después de cada periodo pero en fechas distintas. Cabe recalcar que al inicio de cada toma de inventarios se realiza a puertas abiertas ocasionando discrepancias entre los recursos físicos con los inventarios permanentes al finalizar dicha labor, siendo una deficiencia para la compañía.

Para que este indicador obtenga un resultado eficiente hay que considerar algunos factores que influyan en el resultado, tales como una programación y planificación detallada, procedimientos para evitar doble conteo ni mucho menos conteo de desmedros, documentos pre-numerados que detallen el producto inventariado.

c. Ratio Trabajadores Capacitados

$$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100 = \frac{4}{14} = 29\%$$

La empresa está conformada con 14 colaboradores, los cuales 4 de ellos se encuentran calificados y están ocupando sus labores como jefes de cada área (Ventas, Compras, Operaciones y Tesorería) y la diferencia son colaboradores de cada área. Esto demuestra una deficiencia para la entidad, ya que los trabajadores no se encuentran capacitados, siendo estos quienes realizan las labores respectivas para cada área. En tal sentido, debe reconocerse la importancia que tiene el capital humano, por lo que, la Gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya normas y procedimientos para reclutamiento, selección, control de asistencia, evaluación de desempeño, estímulos, sanciones y capacitaciones.

d. Ratio de Pedidos Conformes

$$\frac{\text{\# Total de Reclamos}}{\text{\# Total de Pedidos}} * 100 = \frac{10}{40} = 25\%$$

La empresa dentro de los meses de octubre hasta diciembre del periodo 2014, ha solicitado 40 pedidos a distintos proveedores, los cuáles 10 de

Tabla 10: Diferencia entre el inventario del ellos han sido devueltos por inconsistencias tanto en la cantidad, calidad como el producto solicitado. Dando como resultado un 25% del total de pedidos.

INVENTARIO SISTEMA	INVENTARIO FISICO	DIFERENCIA
S/. 236,396.78	S/. 188,017.23	S/. 48,379.55

Fuente: Anexo N° 02 y Anexo N° 03

Tal como se puede observar en la Tabla 9, se muestra la discrepancia entre el sistema y el inventario físico debido a las inconsistencias generadas al no revisar los comprobantes ni los documentos, además de la falta de verificación física de los productos en la toma de inventarios. Por lo cual, esto repercute en los estados financieros (según ANEXO N° 06) brindando información errónea para la toma de decisiones.

4.2. Diagnóstico

Hemos observado que la empresa papelería Santa Rita S.A.C. tiene un débil sistema de Control Interno que influye considerablemente en el área de almacén. En cuadros y redacciones informamos la situación que presenta la empresa:

- a.** La empresa no cuenta con un personal a cargo de supervisar el área de almacén en cuanto al ingreso y salida de mercadería y no existe controles de restricción; cualquier personal de otras áreas de la entidad puede ingresar al almacén para retirar productos tanto para despachar una orden de pedido o para abastecer los anaqueles con inventarios disponibles para la venta, sin la debida documentación interna o descargo en el kárdex siendo esta una deficiencia muy grave para la entidad.
- b.** En el proceso de compra se evidencia que no se entregan copias de orden de compra ni se realizan notas de ingreso para dejar constancia de que se recibió la mercadería, además, cuando llega el producto, no se realiza la verificación del contenido de las cajas, exponiéndose así a encontrarlas vacías o con mercadería que no ha sido solicitada de menor precio.
- c.** La aplicación del Cuestionario de Control Interno, evidencia que la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. no cuenta con manuales, lineamientos ni políticas que acrediten la responsabilidad del personal a cargo de resguardar y vigilar los inventarios, ni mucho menos en la disposición operativa de recursos.
- d.** En el cuestionario de control interno realizado se evidenció que en la toma de inventarios, cada vez que se reporta diferencias entre lo que existe realmente en el área de almacén y los datos de los registros de inventarios permanentes nunca se averiguan las causas de dichas discrepancias. Esto se debe a que la Toma de Inventarios no es programada ni planificada,

además, existe gran desorden de productos que afecta al momento del conteo. Se encontraron desmedros que no han sido registrados, pues la empresa no cuenta con procedimiento alguno para reconocer estas situaciones.

- e.** En el análisis de la Matriz de Riesgos se ha detectado que el riesgo más importante, elevado y más probable a que suceda en la empresa es la inexistencia de controles de restricción al área de almacén, además, la falta de segregación de funciones a dicha área para la debida verificación, conteo y registro tanto el ingreso y salida de los productos. Y el incorrecto control u orden de éstos, lo cual ocasiona que los productos más demandados por los clientes no se encuentren más accesibles que los productos menos demandados, por la falta de aprovechamiento de los lugares de almacenamiento.
- f.** La empresa cuenta con una amplia gama de productos y por cada uno de ellos se debería realizar un kárdex que detalle tanto el ingreso y salida de la mercadería con su respectivo documento interno pre-numerado que acredite dicho movimiento. Pero al no tener una persona que supervise el ingreso y salida de la mercadería en el área de almacén, y que constate dicho movimiento ocasiona que el kárdex sea llevado de manera errónea sin la debida verificación con los documentos internos por la razón de que pueden generarse inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios.
- g.** Al momento de la recepción de la mercadería en el almacén. La entidad al no determinar las responsabilidades del personal a cargo, éste podría cometer posibles errores en el conteo de los productos al momento del ingreso con el consecuente riesgo de sustracción, uso o disposición no autorizada por la razón que pueden generarse inconsistencias en los registros permanentes de los inventarios. Además, al no examinarse de

manera apropiada el estado que se encuentre los productos al momento que ingresan, ocasionan que la entidad cuente con productos dañados u obsoletos ofertados o demandados por los clientes dentro de los inventarios disponibles para la venta. Con el riesgo que estas inconsistencias generen tanto pérdidas en los activos realizables como en tales registros.

- h.** El ratio personal de almacén autorizado arrojó como resultado un porcentaje superior al 100% (siendo el 100% eficiencia), esto da a entender que la empresa no cuenta con controles de restricción y que todo su personal tiene acceso al área de almacén, por la razón de que puedan generarse posibles riesgos de sustracción de los bienes de almacén.
- i.** El segundo ratio es el cumplimiento de inventarios, según el cuestionario de control interno aplicado al jefe de operaciones nos expresó que la empresa no cuenta con un programa estable para la toma de inventarios, ni una planificación preestablecida y detallada para determinar el valor real de las existencias. Además, dio como resultado que la empresa sólo realiza un inventario después de cada periodo pero en fechas distintas. Junto con la información del cuestionario, la matriz y el cuadro de deficiencia recalcan que al inicio de cada toma de inventarios se realiza a puertas abiertas por la razón que pueda generar discrepancias entre los recursos físicos con los inventarios permanentes al finalizar dicha labor, seguido de la falta de interés al no averiguar las causas de dichas discrepancias ocasionadas por el desorden de productos o la existencia de desmedros que no han sido registrados siendo una deficiencia para la compañía.
- j.** El tercer ratio trabajadores capacitados, el resultado obtenido señala que sólo 4 (29%) de los 14 colaboradores con que cuenta la empresa están calificados, siendo estos jefes de cada área (Ventas, Compras, Operaciones

y Tesorería) y la diferencia son colaboradores. Esto demuestra una deficiencia para la entidad, ya que los trabajadores no se encuentran capacitados, siendo éstos quienes realizan las labores respectivas para cada área.

- k.** Por último el ratio de pedidos conformes, la empresa dentro de los meses de octubre hasta diciembre del periodo 2014, ha solicitado 40 pedidos a distintos proveedores, los cuáles 10 de ellos han sido devueltos por inconsistencias tanto en la cantidad, calidad como el producto solicitado. Dando como resultado un 25% de reclamos del total de pedidos.
- l.** Hemos observado que la empresa papelería Santa Rita S.A.C. tiene un débil sistema de Control Interno que influye considerablemente en el área de almacén. Tal como, el no contar con un personal a cargo de supervisar el área de almacén en cuanto al ingreso y salida de mercadería ni muchos menos controles de restricción (esto se evidenció tanto en el cuestionario de control interno, la matriz de riesgo y el indicador de personal autorizado), cualquier personal de otras áreas de la entidad puede ingresar al almacén para retirar productos, tanto para despachar una orden de pedido o para abastecer los anaqueles, sin la debida documentación interna o descargo en el kárdex siendo ésta una deficiencia muy grave para la entidad. Para el proceso de compra, se evidenció que no se entregan copias de orden de compra ni se realizan notas de ingreso para dejar constancia de que se recibió la mercadería, respaldado con el indicador de pedidos conformes dando como resultado el 25% de los pedidos solicitados entre Octubre y Diciembre de 2014 son reclamos por mercadería que no han sido solicitadas o inconformes.

4.3. Discusión

- a.** La empresa Papelería Santa Rita S.A.C. necesita mecanismos que permitan un mejor control en los procesos operativos del área de almacén, siendo las existencias o inventarios un rubro muy importante de la entidad. Según García (2010), “El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos” (p. 16). Siendo necesario minimizar los riesgos operativos para lograr la eficiencia de sus procesos.
- b.** La empresa al no contar con un personal a cargo de supervisar el área de almacén ni mucho menos un manual de políticas y funciones, destina a cualquier personal de otra área para realizar la función de recepcionar, despachar o verificar la mercadería sin la debida capacitación u orientación. Según La NIA 315 especifica que la compañía debe de implementar políticas y procedimientos para asegurarse que las directivas establecidas se cumplan en la práctica, de los cuales la política que se incumple en este hallazgo es la falta de segregación de funciones siendo fundamental en el control interno. Provocando incapacidad del personal para que ejerza la responsabilidad de lograr con éxito la función efímera de supervisor de almacén con efectos desfavorables en cuanto al registro del kárdex.
- c.** En la aplicación del cuestionario de control interno en el área de almacén, y con su estructura para su evaluación (Documentación; responsabilidades, funciones y registros; y supervisión), dio como resultado que la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. no cuenta con un plan de organización que acrediten la responsabilidad del personal a cargo, Yarasca y Alvarez (2006) recalca que el plan de organización comprende la estructura orgánica donde se establece claramente las líneas de autoridad

y responsabilidades de las diferentes áreas y niveles de la organización, para lo cual, todo esto deberá constar en un manual de organización y funciones (MOF) debidamente aprobado por la alta dirección de la empresa. Entonces, la entidad al no contar con un MOF el personal al que destina al área de almacén no sabrá cuales son sus responsabilidades ni sus funciones.

- d.** Otro punto importante encontrado, son las pocas restricciones en cuanto al ingreso al almacén a personas no autorizadas. Dando validez a este hallazgo gracias al ratio personal de almacén autorizado arrojó como resultado un porcentaje superior al 100% (siendo el 100% eficiencia). Ya hemos enfatizado la importancia de la segregación de funciones y el rol de la entidad en cuanto al reclutamiento, selección y capacitación del responsable de los almacenes. Por esta razón García (2010) afirma que dentro de los principios básicos que se deben seguir en el área de almacén es prohibir la entrada a dicha área a personal extraño a él. Solamente podría entrar personal autorizado para inventario u otra razón. Sin la existencia de controles de restricción podría provocar posibles riesgos de extravíos, uso o disposición no autorizada de dicha área.
- e.** Además, es muy importante señalar que uno de los elementos básicos en que se apoya un adecuado sistema de control interno, es la calidad humana e idoneidad del talento humano, ya que sin ello, todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimientos serían estériles, por cuanto la empresa no lograría sus objetivos y metas trazadas (Eslava, 2011). El resultado obtenido al aplicar el ratio de trabajadores capacitados señaló que solo 4 (29%) de los 14 colaboradores con que cuenta la empresa están calificados; siendo éstos, jefes de cada área (Ventas, Compras, Operaciones y Tesorería) y la diferencia son colaboradores de cada área. En tal sentido, debe reconocerse la importancia que tiene el talento humano, por lo que, la gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya

normas y procedimientos para reclutamiento, selección, capacitaciones, etc. García (2010) añade: “El responsable de los almacenes debe recibir de la alta gerencia la información precisa y comprensible de tales objetivos para que él y su personal orienten sus esfuerzos hacia ellos, y que puedan delinear las funciones del almacén” (p. 16).

- f.** La empresa cuenta con una amplia gama de productos y por cada uno de ellos realiza un kárdex que detalla el ingreso y salida de la mercadería con su respectivo documento interno pre-numerado que acredite dicho movimiento. La deficiencia que encontramos aquí es la falta de control al momento de revisar los comprobantes (Facturas, Boletas o Guías de Remisión) con los documentos internos (orden de compra u orden de despacho), según García (2010) recalca que para controlar las salidas de mercadería del área de almacén es a través de documentación autorizada, seguido de llevar los registros de existencias al día. Lo cual se evidenció en el cuestionario de control interno realizado junto con la inexistencia de controles de restricción. En este tema la NIA 315 nos menciona que la entidad tiene que abarcar varios aspectos y orientar principalmente sus acciones a revisar la precisión, integridad y la autorización de las transacciones.
- g.** La empresa evaluada se encuentra en el sector comercial, tiene numerosos tipos de productos almacenados y clasificados lo cual cada año realiza un inventario final físico. Para García (2010) el objeto del inventario final es de dar a conocer a los departamentos de contabilidad y de finanzas el valor real de todas las existencias y proporcionar a los departamentos de ventas, producción y compras el estado de las existencias. La deficiencia ocurre cuando la gerencia instruye de manera verbal al personal a cargo de realizar el inventario físico sin plasmarlos en un instructivo y repartirlos a cada colaborador. Varios autores tales como Eslava (2011) y Rodríguez (2009) argumentan, para que exista un buen sistema de control interno en todas

la empresas deben de contar con un manual de organización y funciones debidamente aprobado por la alta dirección de la empresa, que facilite las acciones y responsabilidades de las diferentes áreas y niveles de la organización, siendo esto muy importante en la toma de inventarios para evitar en el conteo la duplicidad, productos obsoletos o dañados.

- h.** Como resultado final se enfatiza la evaluación del control interno del área de almacén de la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. lo cual deben de contar con un plan de organización, manual de organización y funciones, niveles de autorización, personal idóneo y segregación de funciones que son los pilares para un adecuado y eficiente control interno de dicha área. Para Montaña (2014) el examen del área de almacén va dirigido a comprobar su organización y funcionamiento, en lo que se refiere a su almacenamiento y custodia, clasificación, controles de presencia (inventarios), valoración, obsolescencia y uniformidad de criterios; y por último, la tramitación administrativa en los almacenes. Por esa razón es necesario contar con un sistema de control interno mejor preparado, que permita incrementar la eficacia y eficiencia en la forma de operar para poder obtener mayor productividad.

4.4. Medidas Correctivas

Después de haber realizado el estudio respectivo, se plantea a la Empresa Papelería Santa Rita S.A.C. las siguientes medidas de mejora del control interno para el área de almacén:

4.4.1. Acciones Inmediatas

Las acciones inmediatas están enmarcadas en las deficiencias encontradas dentro de la empresa, después de haber aplicados las técnicas e instrumentos para el desarrollo de nuestro trabajo de tesis.

Tabla 11: Medidas Correctivas

DEFICIENCIAS	DESCRIPCIÓN	MEDIDAS CORRECTIVAS
1. Duplicidad de funciones.	Carencia de políticas y prácticas de recursos humanos.	Reestructuración orgánica de la empresa y del área de almacén junto con los manuales, políticas y procedimientos que acrediten la segregación y responsabilidades de cada personal.
2. No hay restricción.	Inexistencias de controles adecuados en las distintas áreas del almacén.	Implementar políticas y controles adecuados acerca de la restricción al área de almacén, para evitar el ingreso de personal sin la debida autorización.
3. No se revisan los comprobantes ni documentos sustentatorios al momento de la llegada y salida de la existencia.	No hay personal encargado en el momento de la verificación, lo cual se evidencio en el cuestionario de control interno.	Poner en práctica las políticas de recursos humanos para contratar personal apto para el puesto de jefe de almacén y personal a cargo a dicha área, con capacitaciones constantes para realizar la verificación adecuada de los comprobantes y los documentos sustentatorios al momento de la llegada y salida de la existencia a almacén.
4. No se realiza la verificación previo al momento del ingreso y salida de mercadería en el kárdex.	Errores al uso del Kárdex al momento en que se registra el ingreso y salida de existencias.	Personal apto para el puesto de jefe de almacén y personal a cargo de dicha área realice la verificación previa al momento del ingreso y salida de mercadería en el kárdex cuente con un documento interno tanto de salida como de ingreso preenumerado.
5. Deficiencia o errores en la toma de inventario físico.	No esta supervisado y no hay un control adecuado del mismo.	Implementación de instrucciones que ayude al correcto conteo físico de los productos. Además, realizar inventarios semestrales y supervisados, seguidos de reportes diarios de almacén.
6. Incorrecto registro de las operaciones de compra y venta de mercadería.	No revisar en los libros contables el ingreso y la salida de las existencias.	Conciliar los documentos internos de salida y entrada de almacén con las facturas registradas.
7. La recepción de mercadería tiene errores de conteo..	No se ha determinado las responsabilidades del personal a cargo de almacén.	Verificar que toda mercadería recepcionada o solicitada debe contar con una orden de entrega y/o de pedido.
8. No se verifica el estado en el que llega la mercadería.	Inexistencia de revisión previa del estado en que se encuentra los productos.	Examinar que los productos que ingresan al almacén deben estar en perfectas condiciones y evitar desmedros.
9. Mala distribución y ordenamiento de los productos en el almacén.	No se mantiene un adecuado control de la mercadería u orden de productos en el almacén.	Verificar el espacio de los almacenes y ubicar de forma estratégica los numerosos tipos de productos almacenados adecuadamente y clasificados.

Fuente: Cuestionario – Anexo N° 01 (2015)

4.4.2.Reorganización Funcional

a) Reestructuración Orgánica

Se propone en primer lugar hacer una reestructuración del organigrama de la empresa de tal manera que este soporte la estrategia que se desea aplicar y articule las distintas funciones dentro del área con vista a mejorar la eficiencia general de la empresa, tal como se muestra en la figura 16.

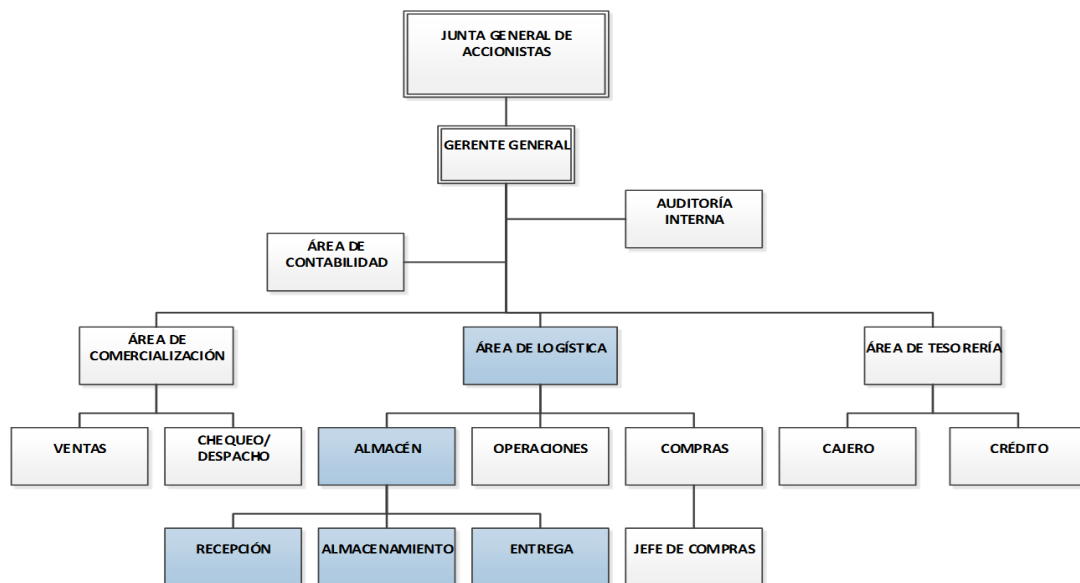


Figura 17: Organigrama de la empresa reestructurada

Fuente: Papelería Santa Rita (2015)

Como se observa en la figura 16, se recalca el área de logística, la misma que se encuentra ligada a las áreas de almacén, operaciones y compras; y en cada una de ellas la logística adquiere un significado especial y diverso. Por lo cual el vínculo de la logística en el área de almacén radica en la importancia que tiene ésta, debido a que es la encargada de mantener el registro actualizado de los movimientos de bienes que ingresan a través del sistema de compras, mantener los bienes bajo su custodia temporal en condiciones deseables de almacenamiento y mantener informados a la empresa sobre el movimiento de materiales para una oportuna toma de decisiones.

b) Reestructuración del Área de Almacén

Luego de reestructurar de manera general la empresa, ahora nos enfocamos en el área de almacén, para determinar funciones y responsabilidades involucradas para dicha área, según la figura 17, que se muestra a continuación:

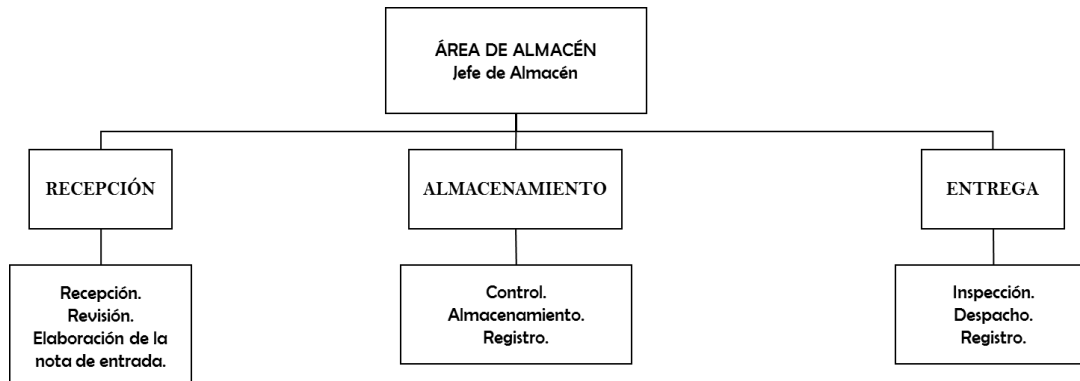


Figura 18: Reestructuración del Área de Almacén

Fuente: Elaboración propia (2015)

RECEPCIÓN

- a. **Recepción:** Recibir del área de compras una copia de cada pedido para archivarla por orden alfabético con base en el nombre del proveedor. Recibir los materiales del proveedor. Confirmar la copia del pedido con la factura del proveedor.
- b. **Revisión:** Revisar la mercancía en cuanto a cantidad y calidad.
- c. **Elaboración de la nota de entrada:** Realizar una nota de entrada para cada una de las facturas. Enviar documentos a contabilidad, compras y operaciones.

ALMACENAMIENTO

- a. **Control:** Registrar las entradas y salidas en el kárdex, anotar la información sobre la localización de los materiales que han de almacenarse.

- b. Almacenamiento:** Clasificar y codificar los materiales.
- c. Registro:** Registrar el movimiento de salidas y elaborar las notas de salidas.

ENTREGA

- a. Despacho:** Recibir los pedidos de clientes, requisiciones u otra documentación de salida.
- b. Inspección:** Revisar el despacho de mercancía cotejar el pedido con los productos surtidos.
- c. Registro:** Registrar el movimiento de salidas y elaborar las notas de salidas.

c) Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos del almacén

Asimismo es importante que se ponga en práctica el Manual Funciones y lineamientos, recalcando el control de restricción hacia el área de almacén para evitar el ingreso de personas no autorizadas y las funciones claras para cada personal encargado, y así evitar la duplicidad de funciones gracias a la segregación de éstas. Y la gerencia debe realizar revisiones periódicas para mantenerlo al día, registrando los cambios que se presenten en la organización; es así que para la actualización del presente manual, se seguirán las políticas que para tal fin se encuentran en su contenido y que permitan mantener la información en condiciones óptimas de utilización. Tal cual se detalla a continuación:

	<h1>Manual de Funciones</h1>
---	------------------------------

	DEPARTAMENTO	LOGÍSTICA
	ÁREA	ALMACEN
	NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE ALMACEN
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE LOGÍSTICA

1.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Organizar al personal del área de almacén. Revisar los reportes de inventario realizado por el personal a su cargo. Llevar el registro y control de las actividades de recepción y almacenamiento.

2.- FUNCIONES A REALIZAR:

- 1) Supervisar al personal a su cargo.
- 2) Inventario semanal de la mercadería para despacho.
- 3) Preparar los despachos acompañados con su respectivo comprobante de pago y autorización.
- 4) Recepción de mercaderías acompañadas con sus respectivas guías y órdenes de compra.
- 5) Registrar las recepciones de mercadería.
- 6) Ordenar las guías de mayor a menor para archivarlas y mantener el registro físico.

- 7) Organizar al personal, para que éstos den un mejor orden a los productos y aumento de espacio para ingresar más mercadería al almacén y aumentar el Stock.
- 8) Hacer un reporte diario de los despachos al Jefe de Logística y Operaciones.

3.- MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Computadora (Máquina necesaria para ingresar las salidas de mercadería al sistema).
- Teléfono (herramienta indispensable para la comunicación con otras áreas internas.)
- Impresora.

	DEPARTAMENTO	LOGÍSTICA
	ÁREA	ALMACEN
	NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR DE ALMACEN
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE LOGÍSTICA

1.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Es la persona encargada de apoyar en almacén, en el despacho de productos, en el embalaje, salida de despachos, inventario, orden de mercadería y otros requerimientos encomendados por el jefe de almacén.

2.- FUNCIONES A REALIZAR:

- 1) Ayudar en el despacho de mercadería.
- 2) Verificar que los productos coincidan en cantidad y modelos con los de la guía.
- 3) Ayudar en la preparación de despachos.
- 4) Recepción de mercadería acompañada con la guía de remisión y comparar con la orden de compra.
- 5) Colocar los productos en el lugar designado para cada tipo de producto en el almacén.

3.- MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- a. Computadora (Máquina necesaria para ingresar las salidas de mercadería al sistema).

- b. Teléfono (herramienta indispensable para la comunicación con otras áreas internas.)
- c. Impresora.

d) Reestructuración del proceso de compras

Por otro lado se tiene la reestructuración del proceso de compra, lo cual se detalla de la siguiente manera:

FASE 1: El cual empieza con la revisión de existencias en almacén, el encargado de almacén prepara y aprueba la requisición de compra (3 copias) de los productos solicitados, en la cual una copia se archiva en almacén y otra es enviada al área de compras.

FASE 2: El jefe de compras se encarga de revisar el requerimiento de almacén para efectuar varias cotizaciones de los productos que se requieren. Luego de autorizada la cotización se procederá a la emisión de orden de compra (4 copias). Al ser autorizada la compra una de las copias se archiva en el área de compras, otra se envía a almacén para que sea comparada con la orden de requerimiento, otra copia se envía al proveedor seleccionado para solicitar los productos y por último una es enviada a contabilidad para el registro respectivo.

FASE 3: El proveedor despacha la mercadería y emite la Guía de Remisión y su respectiva Factura. Cuando la mercadería llega, el encargado del almacén recepciona y verifica el producto para tener la seguridad que cumplan la calidad requerida, la cantidad solicitada; en caso no cumpla con lo anterior mencionado, se devuelve la mercadería al proveedor.

FASE 4: En el caso que cumpla con la calidad requerida y la cantidad solicitada, el encargado del almacén da ingreso a la mercadería, distribuye y ordena los productos según su tipo. Luego se registra la entrada de

mercadería en kárdex y se elabora un informe de recepción (2 copias) una se archiva en la misma área y toda la documentación pasa a contabilidad.

FASE 5: En el área de contabilidad se recibe la documentación para verificar la conformidad, se elabora el registro contable y se provisiona el pago, elaborando un cheque, que es enviado a gerencia para ser verificado, firmado y enviado al proveedor.

e) Flujograma del proceso de compras reestructurado

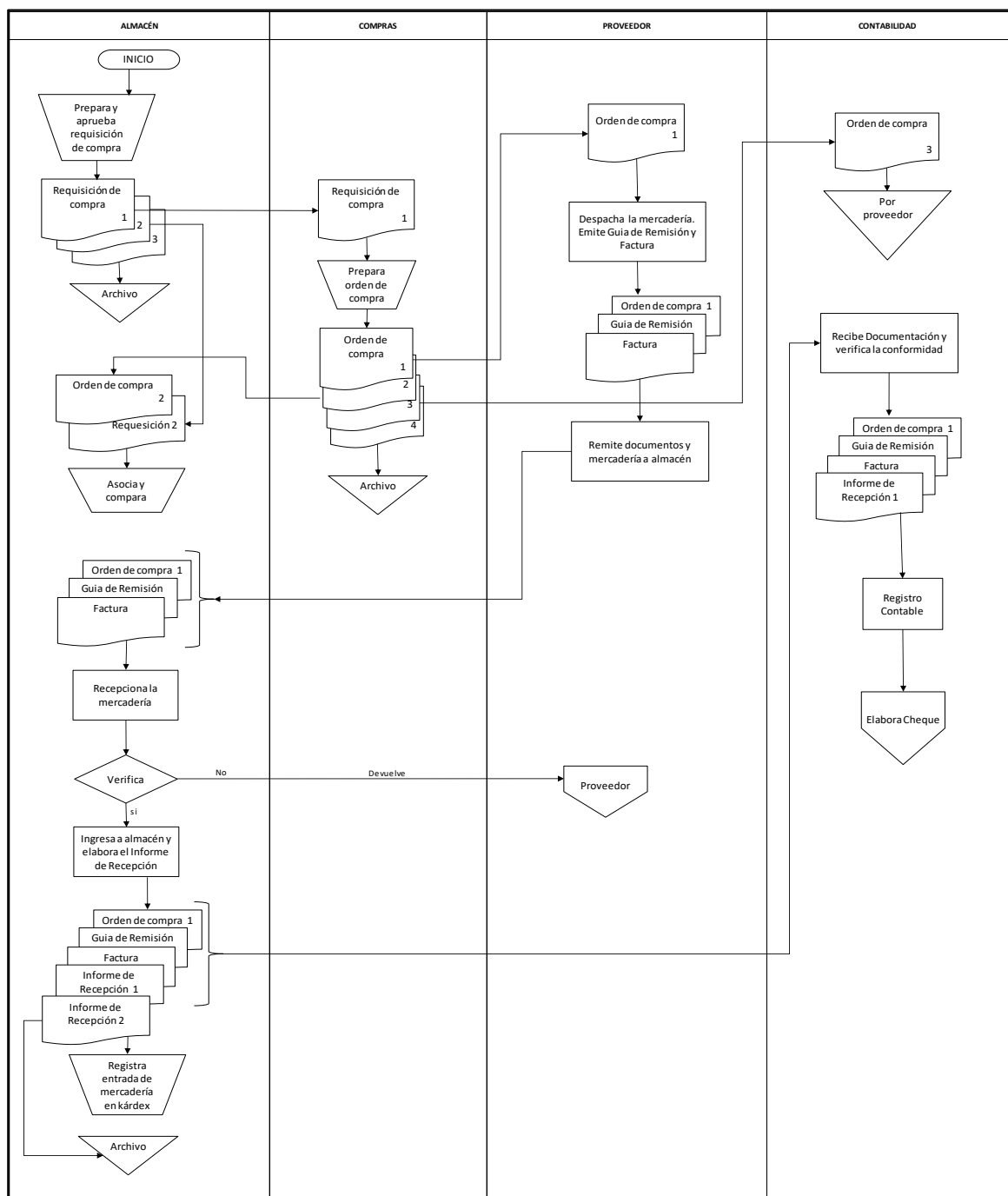


Figura 19: Proceso de compra - Reestructurado

Fuente: Papelería Santa Rita SAC (2015) – Elaboración propia.

f) Reestructuración del proceso de ventas

Reestructuración del proceso de venta, lo cual se detalla de la siguiente manera:

FASE 1: Empieza en el momento en que el cliente solicita el producto en el área de ventas, se procede a preparar la orden de venta (3 copias), de las cuales una se archiva en el área de ventas, otra pasa al área de despacho. Además, se elabora el comprobante de pago debido para ser enviado al área de tesorería.

FASE 2 y 3: En el área de despacho se procede a realizar la requisición de pedido (2 copias), la cual una copia va al área de almacén para entregar la mercadería, se prepara la orden de envío y se elabora un informe de salida (2 copias), de las cuales una se archiva en almacén y se realiza el registro de la salida en el kardex. Luego en el área de despacho se recepciona el informe de salida junto con la orden de requisición del producto y se procede a archivar.

FASE 4: En el área de tesorería se recibe el comprobante de pago y la orden de venta del área de ventas para ser cobrado y sellado. Luego se entrega el comprobante de pago al cliente para su entrega al área de despacho. Esta entrega el producto con la debida verificación (asocia y compara los documentos) al cliente.

FASE 5: Por último las facturas del área de ventas pasan a contabilidad para que se verifique la conformidad de la documentación, se realiza el registro contable y archiva la factura.

g) Flujograma del proceso de ventas reestructurado

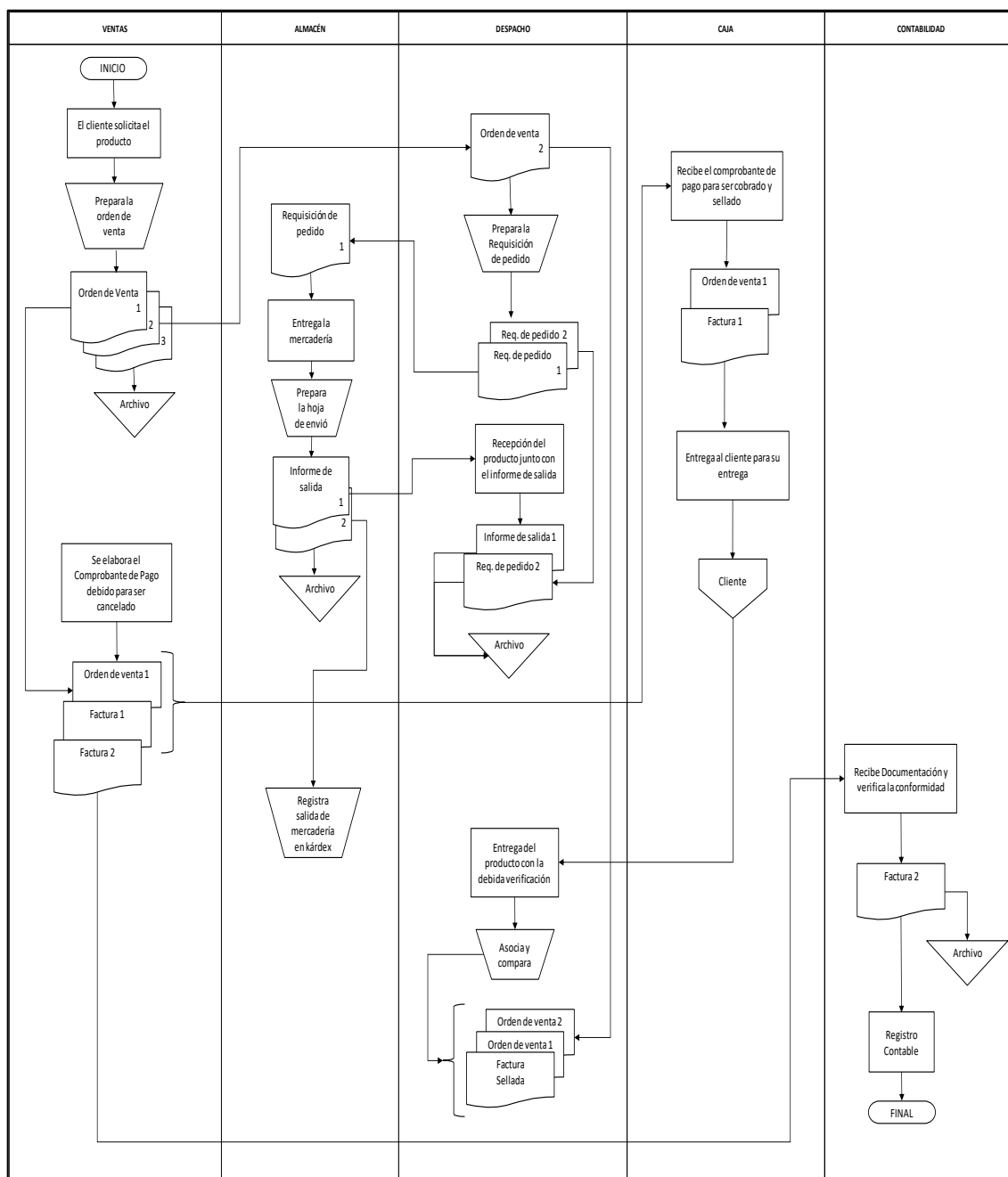


Figura 20: Proceso de venta - Reestructurado

Fuente: Papelería Santa Rita SAC (2015) – Elaboración propia.

h) Instructivo para toma de inventario de almacenes

Además del manual de lineamientos también presentamos un instructivo con los pasos necesarios que se deben seguir en Papelería Santa Rita SAC, para una adecuada toma de inventarios, el cual se muestra a continuación:

INSTRUCTIVO PARA LA TOMA DE INVENTARIO DE ALMACENES

A SER ENTREGADO AL PERSONAL QUE CONFORMA EL EQUIPO DE INVENTARIO

Para la toma de inventario general se seguirá los siguientes pasos:

1. El personal encargado del inventario previamente a la ejecución del inventario, se reunirá con su jefe de equipo con la finalidad de recibir instrucciones y absolver dudas sobre la realización del trabajo de campo. En esta reunión se le entregará el material de trabajo necesario e instructivo que le permita llevar eficientemente la labor encomendada.
2. El personal encargado del inventario se presentará ante su jefe de equipo en el día, lugar y hora señalado portando el material entregado por su jefe de equipo para la ejecución del trabajo. En este paso el jefe de equipo procederá a asignar las zonas de trabajo que deberá cubrir el grupo de trabajo así como otras indicaciones necesarias antes de proceder a efectuar el inventario.
3. El personal encargado del inventario deberá anotar los datos en todas las hojas que le sean entregadas las mismas que constituyen papeles de trabajo del inventario realizado y que servirán como sustento del trabajo realizado.
4. El inventario será al barrer y se realizará por parejas, donde uno contará y otro apuntará en las hojas de inventario en filas debidamente ordenadas consignando la fecha que corresponda al inventario.

5. El proceso de conteo involucrará las acciones de contar, medir, pesar y otras acciones que permitan la constatación física de los ítems inventariados. En caso de dudas respecto al conteo se solicitará la presencia del encargado de almacén para absolver las interrogantes.
6. El proceso de anotación deberá contener el código del ítem, la cantidad encontrada y el código de ubicación de ser el caso. Seguidamente la persona que cuenta anotará en las hojas de control visible la cantidad inventariada y un visto que evidencie la labor efectuada. Al término del día se entregarán las hojas de inventario al jefe de equipo quien las custodiará hasta el día siguiente.
7. En el caso de bienes inventariados que tuvieran diferencias, el personal encargado del inventario procederán al recuento en presencia del jefe de inventario y almacenero para confirmar o corregir el trabajo efectuado.
8. Una vez concluida la labor de conteo de los materiales el personal encargado del inventario suscribirá todas las hojas de inventario procediendo a entregar al jefe de equipo dichos documentos. El jefe de equipo podrá ir requiriendo dichas hojas terminadas a medida que transcurre el inventario con la finalidad de ir adelantado su trabajo de centralización de datos.
9. Al finalizar la labor de inventario determinada por el jefe de equipo, el personal encargado del inventario procederá a devolver el material que se le entregó para la realización de su trabajo debiendo los mismos firmar el descargo correspondiente.

FICHA DE TOMA DE INVENTARIO EXISTENCIAS				
ALMACÉN <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Datos del personal de inventario Apellidos y Nombres : Apellidos y Nombres : </div> <div> Pág. N° : 01 Fecha : </div> </div>				
Código Ítem	Producto	Und.	Cantidad	Observaciones
000000000010219	PAPEL BOND REPORT A4 - 75 GR - CJ * 5 MILL	Caja	335	
000000000011786	PAPEL BOND XEROX COL A-4 75 GR - CJ * 5 MILL	Caja	412	
Contado por: : Anotado por : Jefe de equipo :				

Figura 21: Ficha de Toma de Inventario

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. La empresa papelería Santa Rita S.A.C. cuenta con una estructura orgánica endeble, tal es así que carece de un organigrama eficaz, debido a una inadecuada distribución de sus departamentos que imposibilita aplicar la segmentación de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidades en el área de almacén, originando deficiencias importantes en el ingreso y salida de existencias, almacenaje, registro e información de datos y documentos importantes, y por último la supervisión para la planeación, el control y toma de decisiones.
2. Al evaluar el proceso operativo y la supervisión de las actividades de la empresa papelería Santa Rita S.A.C., se logró identificar riesgos en el ingreso y salida de existencias, almacenaje y la supervisión en el área de almacén, dando como resultado deficiencias tanto en la verificación de comprobantes y documentos sustentatorios, verificación del ingreso y salida de mercadería en el kárdex, conteo y revisión del estado en que se encuentran los productos y su distribución; seguido de la segregación de funciones del personal, restricción en cuanto al ingreso a almacén y conteo de productos en la toma de inventarios.
3. La empresa papelería Santa Rita S.A.C., carece de controles internos estables y de políticas, lineamientos y normas los cuales no le permiten contar con un adecuado ambiente operativo, como consecuencia de ello no se garantiza la eficiencia de las operaciones y todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimientos serían estériles, por cuanto la empresa no lograría sus objetivos y metas trazadas.
4. Como resultado final se enfatiza la evaluación del control interno del área de almacén de la empresa Papelería Santa Rita S.A.C., en el cual debe de

contar con un plan de organización, manual de organización y funciones, niveles de autorización, personal idóneo y segregación de funciones que son los pilares para un adecuado y eficiente control interno de dicha área.

5. Es preciso proponer mejoras en cuanto a la estructura orgánica de la empresa y el proceso operativo del área de almacén, así como manuales, políticas y procedimientos para dicha área. Además, el uso de indicadores estándares, las mismas que serán de gran beneficio para la planeación, el control y toma de decisiones, permitiendo de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área de almacén.

5.2. Recomendaciones

1. Reestructurar el organigrama de la empresa papelería Santa Rita S.A.C., de tal manera que éste soporte la estrategia que se desea aplicar y articule las

distintas funciones dentro del área con vista a mejorar la eficiencia general de la empresa. Además, enfocarse en el área de almacén y su proceso operativo, para determinar las funciones y responsabilidades involucradas para dicha área.

2. Elaborar un manual para la empresa, donde se describa las políticas, lineamientos, normas y funciones en el que se establezcan y recalquen las responsabilidades y la delegación de autoridad correspondiente en el área de almacén para alcanzar la eficiencia en sus operaciones. Este manual debe exponerse en un lugar visible y dispuesto a cambios y mejoras por el gerente general con relación a todos los colaboradores.
3. En tal sentido, debe reconocerse la importancia que tiene el talento humano en las distintas áreas que cuenta la empresa, por lo que, la gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya normas y procedimientos para reclutamientos, selección y capacitaciones, para que éstos puedan realizar sus funciones y responsabilidades, acordes a cada actividad asignada.
4. La empresa papelería Santa Rita S.A.C. debe promover la formalización de controles en las distintas actividades del área de almacén, tales como, la entrada, la operación y salida de existencias. Descartando así la aplicación de controles ineficientes y empíricos, utilizando como base los puntos propuestos que permitirán garantizar el funcionamiento adecuado de todo el proceso operativo del área de almacén en la búsqueda de un desempeño elevado en beneficio de la empresa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Grupo Cultural S.A.
- Alarcón, M. (2011). *Evaluación del control interno en la empresa La Costeñita SAC en la detección de deficiencias y determinación de medidas*

correctivas. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Anaya, J. (2000). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC.

Anaya, J. (2008). *Almacenes: análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC Editorial.

Arens, A.; Elder, A. & Beasley, M. (2007). *Auditoría: un enfoque integral* (11 Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (5° Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Bravo, M. (2003). *Auditoría Integral: Evaluación y análisis de todas las áreas* (1 Ed.). Perú: FECAT.

Bravo, M. (2000). *Control Interno* (1 Ed.). Perú: Editorial San Marcos.

Brojt, D. (2009). *La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Bustamante, C. (2014). *Diseño de un plan de auditoría de gestión basada en riesgos para mejorar los procesos productivos de la empresa azucarera agroindustrial Pomalca S.A.A. de la ciudad de Chiclayo 2014*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Carrasco, M. y Farro, C. (2014). *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

- Christopher, M. (2002). *Logística: Aspectos estratégicos*. México, D.F.: Limusa.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2003). *Auditoría*. Madrid: Paraninfo.
- De Lara, A. (2008). *Medición y control de riesgos financieros: Incluye riesgo de mercado y de crédito*. (3ª ed.). México, D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Eslava, J. (2011). *La gestión del control interno en la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fincowsky, F. y Benjamín, E. (2007) *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. (2ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* (1 Ed.). Lima: IICO.
- García, A. (2010). *Almacenes: planeación, organización y control* (4ª ed.). México: Trillas.
- Gómez, L. (2010, 14 de octubre). *Procesos y eficiencia operacional*. Recuperado de <http://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/>
- Grosso, T. y Torres, X. (2013). *Evaluación del control interno de existencias basado en la metodología COSO II para determinar la razonabilidad de los Estados Financieros en la Empresa Corporación ABC S.A.C. Año 2010 – 2011*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Huamán, L. (2012). *Evaluación del sistema de control interno en el área de compras de la Empresa Inversiones JAM SAC: propuesta de mejoras*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

- Jacobs, D. & Homburguer, A. (1990). *Como hacer que su empresa sea competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Montaño, F. (2014). *Auditoría de las áreas de la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno: informe coso* (4^a ed.). Bogotá, D.C.: ECOE EDICIONES.
- Monteza, A. (2014). *Auditoría Operativa aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- NIA 315 “Entendiendo la organización y su ambiente y evaluando los riesgos de imprecisiones o errores significativos”
- NIA 400 “Evaluación de Riesgos y Control Interno”
- Orta, M.; Castillo, L.; Sánchez, I. & Sierra, G. (2012). *Fundamentos teóricos de auditoría financiera*. España: Ediciones Pirámide.
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. (7^o Ed.). México, D.F.: International Thomson Editores S.A.
- Pungitore, J. (2013). *Sistemas administrativos y control interno: descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Rodríguez, F. & Ortiz, W. (sin fecha). *Riesgo Operativo*. Colegio de contadores Públicos de México. 1-16.
- Rodríguez, J. (2009). *Control interno: un efectivo sistema para la empresa* (2^a ed.). México: Editorial Trillas S.A.

- Roux, M. (2002). *Manual de logística para la gestión de almacenes* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Ruiz Gallardo (2014). *Eficiencia Operativa*. Recuperado de: <http://www.ruizgallardo.com/servicios/eficiencia-operativa.html>
- Schemerhorn, John R. (2003). *Administración*. México: Limusa Wiley.
- Soret, I. (2001). *Logística Comercial y Empresarial*. (3º Ed.). Madrid: ESIC.
- Valdera, S. (2009). *Evaluación del control interno de la empresa de Representaciones Dora Beatriz SRL durante el ejercicio 2008*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Varadan, S. (s.f.). *Cuál es el significado de eficacia operativa*. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/significado-eficacia-operativa-sobre_135567/
- Whittington, O. & Pany, K. (2000). *Auditoría Un Enfoque Integral* (12a Ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Yarasca, P. & Alvarez, E. (2006). *Auditoria, Fundamentos con un Enfoque Moderno*. (3 Ed.). Lima: Editorial Santa Rosa S.A.
- Zarpan, D. (2013). *Evaluación del sistema control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad Distrital de Pomalca 2012*. (Tesis para obtener el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

VII. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Control Interno



CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ALMACÉN DE LA EMPRESA PAPELERÍA SANTA RITA S.A.C.

I. Objetivo: Recoger información respecto sobre el control interno del área de almacén de la empresa Papelería Santa Rita S.A.C. en Chiclayo.

II. Instrucciones: Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas marcando con un aspa dentro del

III. Items:

PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
	Si	No	
1. ¿Están protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro físico contándose con seguros contra incendio, daños, robo, etc.?		X	La empresa no cuenta con algún seguro contra cualquier imprevisto.
2. ¿Se entregan los productos mediante requisiciones o vales de salida?		X	No hay ningún documento sustentario de control interno, excepto facturas que acredite la entrada o salida del producto.
3. En tal caso, son las requisiciones o vales:			
3.1 ¿Preparados por otra persona que no sea el almacenista?		X	
3.2 ¿Firmados por personas debidamente autorizada, cuya firma y autoridad son conocidas por el almacenista?		X	Nadie es responsable por la salida o entrada de los productos.
3.3 ¿Hechos en formas prenumeradas y controlando el orden numérico?		X	
3.4 ¿Firmados por quien recibe el material?		X	
4. ¿Se despachan los productos (ya sea a los clientes, consignatarios, almacenes de depósito, etc.) únicamente sobre la base de órdenes de pedido?		X	no hay ningún documento sustentario que acredite el despacho de los productos.
5. ¿Se preparan con antelación las instrucciones para la toma de inventarios?		X	Las instrucciones no se preparan por escrito, sólo se comunica de manera verbal.
6. ¿Tiene establecida la empresa algún procedimiento para determinar y controlar los desmedros del área de almacén?		X	La empresa no cuenta con ningún procedimiento para determinar o controlar los desmedros.

7. ¿El manejo de almacén esta reglamentado?		X	Sólo de manera verbal.
8. ¿Se almacén las existencias en una forma sistemática y ordenada?	X		Cuentan con un sistema antiguo denominado PECANO, pero no cuenta con la información actualizada y completa para el detalle específico.
9. ¿Están bajo el control directo de almacenistas responsables por las cantidades en existencia?		X	No cuentan con un encargado de almacén responsable y cualquier colaborador de otras áreas recepcionan los productos.
10. ¿Están contruidos y segregados los almacenes y áreas de almacenaje de manera de evitar el acceso a personas no autorizadas?	X		Los almacenes están segregados pero no cuentan con un personal a cargo para restringir el acceso no autorizado.
11. ¿Se llevan en la empresa inventarios permanentes?	X		Con deficiencia en el registro.
12. ¿Se llevan los registros de los inventarios permanentes por personas que no tengan a su cargo los almacenes?	X		Pero la falta de información hace inútil el registro de los inventarios permanentes.
13. ¿Comparan los almacenistas las cantidades recibidas contra los informes de entradas?		X	Sólo revisan las guías de remisión con la mercadería del almacén.
14. ¿Informan posteriormente los almacenistas a los encargados de llevar el inventario permanente acerca de haber recibido y almacenado tales efectos?	X		Pero no son los encargados de almacén, cualquier personal con disponibilidad para revisar y luego informa al encargado de llevar el inventario.
15. ¿Los encargados del inventario permanente cotejan los avisos a que se refiere la pregunta anterior, con las copias de los informes de entreda?		X	Porque no cuentan con documentos internos, sólo registran con la factura o guía.
16. ¿Se efectúan inventarios físicos de todas las existencias por lo menos una vez al año?	X		La toma de inventarios se realiza a puertas abiertas.
17. ¿Los recuentos periódicos son llevados a cabo por personas que no sean los almacenistas mismos, con una supervisión y comprobación suficiente?	X		Las personas a cargo de realiär la toma de inventarios son todos los colaboradores de la entidad.
18. ¿Se comparan los resultados de los recuentos físicos con los inventarios permanentes, se investigan y ajustan las diferencias?	X		Se comparan, se ajustan pero no se investiga lo ocurrido.
19. ¿Se efectúan pruebas para asegurarse que todos los artículos fueron inventariados?	X		Se realiza una revisión preliminar cuando se termina un stand.
20. ¿Se acostumbra revisar periódicamente los registros de inventarios y otros datos, para determinar si las existencias tienen poco movimientos, si son excesivas u obsoletas? ¿Indíquese qué tan frecuentemente se hace está revisión? Cada mes al hacer pedidos.	X		Sólo cuando se reliazan los pedidos de compra.
21. ¿Se controlan adecuadamente los materiales dados de baja para evitar robos, uso o disposición no autorizados, desmedros o descuidos en su guarda y manejo?		X	Adecuadamente no, sólo hay una persona quien vigila por las cámaras.
22. ¿Existe una doble verificación, o algún otro control, para tener certeza en la exactitud de los stock o sobrestock?		X	Sólo el jefe de ventas determina la cantidad de pedido.
23. ¿Se conservan para nuestra inspección las hojas originales de los recuentos físicos practicados por los empleados de la empresa?	X		

Anexo 2: Inventario Según Sistema (Periodo 2014)

Código	Nombre del Producto	Cant.	Unid. Medida	Costo	Valorización Total
00000000010218	CUAD STANDFORD DELUXE CUADRICULADO - CJ*25 UND	1,851	unid	S/. 3.58	S/. 6,617.80
00000000010217	CUAD STANDFORD DELUXE CUADRIMAX 2*2 (K) - CJ*25 UND	850	unid	S/. 3.60	S/. 3,061.44
00000000011977	CUAD STANDFORD DELUXE D/MAX - CJ*25 UND	500	unid	S/. 3.58	S/. 1,792.44
00000000010216	CUAD STANDFORD DELUXE D/RAYA - CJ*25 UND	1,000	unid	S/. 3.58	S/. 3,584.90
00000000010748	CUAD STANDFORD DELUXE DECROLY - CJ*25 UND	650	unid	S/. 3.58	S/. 2,330.18
00000000010212	CUAD STANDFORD DELUXE RAYADO - CJ*25 UND	1,525	unid	S/. 3.58	S/. 5,452.27
00000000010213	CUAD STANDFORD DELUXE T/REGLON - CJ*25 UND	950	unid	S/. 3.55	S/. 3,370.89
00000000010411	LAPICERO FABER 035 - CJ * 14%	60,475	unid	S/. 0.18	S/. 10,660.00
00000000010431	LAPIZ ESTUDIANTE LAYCONSA C/B - CJ*288 DOC	103,236	unid	S/. 0.24	S/. 24,915.22
00000000011011	LAPIZ MONGOL - CJ*240 DOC	162,984	unid	S/. 0.35	S/. 57,048.65
00000000010366	PAPEL BOND INKJET COPIER A-4 75 GR	1,694	paq.	S/. 14.58	S/. 24,692.20
00000000010219	PAPEL BOND REPORT A4 - 75 GR - CJ * 5 MILL	3,350	paq.	S/. 7.71	S/. 25,834.75
00000000011099	PAPEL BOND REPORT OF 75 GR - CJ*5 MILL	1,130	paq.	S/. 10.46	S/. 11,817.12
00000000011786	PAPEL BOND XEROX BRAS A-4 75 GR - CJ * 5 MILL	1,351	paq.	S/. 7.97	S/. 10,758.22
00000000010364	PAPEL BOND XEROX COL A-4 75 GR - CJ * 5 MILL	1,812	paq.	S/. 10.20	S/. 18,488.54
00000000010996	PAPEL OFICIO CUADRICULADO - CJ*10 RS*4 %	2,421	Cient	S/. 2.96	S/. 7,177.05
00000000010367	PAPELOGRAFO BLANCO*56 G - 61*86 - RSM*5 %	979	Cient	S/. 9.20	S/. 9,003.39
00000000010913	PAPELOGRAFO RAYADO - RSM*5 %	1,063	Cient	S/. 9.22	S/. 9,791.72
					S/. 236,396.78

Anexo 3: Inventario Físico (Periodo 2014)

Código	Nombre del Producto	Cant.	Unid. Medida	Costo	Valorización Total
00000000010218	CUAD STANDFORD DELUXE CUADRICULADO - CJ*25 UND	1,551	unid	S/. 3.58	S/. 5,545.22
00000000010217	CUAD STANDFORD DELUXE CUADRIMAX 2*2 (K) - CJ*25 UND	880	unid	S/. 3.60	S/. 3,169.49
00000000011977	CUAD STANDFORD DELUXE D/MAX - CJ*25 UND	650	unid	S/. 3.58	S/. 2,330.18
00000000010216	CUAD STANDFORD DELUXE D/RAYA - CJ*25 UND	810	unid	S/. 3.58	S/. 2,903.77
00000000010748	CUAD STANDFORD DELUXE DECROLY - CJ*25 UND	450	unid	S/. 3.58	S/. 1,613.20
00000000010212	CUAD STANDFORD DELUXE RAYADO - CJ*25 UND	1,225	unid	S/. 3.58	S/. 4,379.69
00000000010213	CUAD STANDFORD DELUXE T/REGLON - CJ*25 UND	750	unid	S/. 3.55	S/. 2,661.23
00000000010411	LAPICERO FABER 035 - CJ * 14%	50,475	unid	S/. 0.18	S/. 8,897.29
00000000010431	LAPIZ ESTUDIANTE LAYCONSA C/B - CJ*288 DOC	83,236	unid	S/. 0.24	S/. 20,088.38
00000000011011	LAPIZ MONGOL - CJ*240 DOC	122,984	unid	S/. 0.35	S/. 43,047.61
00000000010366	PAPEL BOND INKJET COPIER A-4 75 GR	1,194	paq.	S/. 14.58	S/. 17,404.07
00000000010219	PAPEL BOND REPORT A4 - 75 GR - CJ * 5 MILL	2,350	paq.	S/. 7.71	S/. 18,122.88
00000000011099	PAPEL BOND REPORT OF 75 GR - CJ*5 MILL	930	paq.	S/. 10.46	S/. 9,725.59
00000000011786	PAPEL BOND XEROX BRAS A-4 75 GR - CJ * 5 MILL	1,151	paq.	S/. 7.97	S/. 9,165.00
00000000010364	PAPEL BOND XEROX COL A-4 75 GR - CJ * 5 MILL	1,512	paq.	S/. 10.20	S/. 15,427.53
00000000010996	PAPEL OFICIO CUADRICULADO - CJ*10 RS*4 %	2,221	Cient	S/. 2.96	S/. 6,584.15
00000000010367	PAPELOGRAFO BLANCO*56 G - 61*86 - RSM*5 %	979	Cient	S/. 9.20	S/. 9,003.39
00000000010913	PAPELOGRAFO RAYADO - RSM*5 %	863	Cient	S/. 9.22	S/. 7,948.57
					S/. 188,017.23

Anexo 4: Estado de Situación Financiera (Periodo 2014)

PAPELERIA SANTA RITA SAC

R.U.C. 20****65763

Estado de Situación Financiera

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 (Expresado en nuevos soles)

ACTIVO	2014	%	2013	%	Variación	%
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 386,954	7.4%	S/. 296,584	5.9%	S/. 90,370	30.5%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	S/. 226,291	4.3%	S/. 215,265	4.3%	S/. 11,026	5.1%
Existencias (neto)	S/. 4,090,557	77.8%	S/. 3,997,136	79.6%	S/. 93,421	2.3%
Impuestos Pagados por Adelantado	S/. 541,580	10.3%	S/. 489,383	9.8%	S/. 52,197	10.7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 5,245,382	99.7%	S/. 4,998,368	99.6%	S/. 247,014	4.9%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmueble, Maquinaria y Equipo (neto)	S/. 15,660	0.3%	S/. 20,880	0.4%	S/. -5,220	-25.0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 15,660	0.3%	S/. 20,880	0.4%	S/. -5,220	-25.0%
TOTAL ACTIVO	S/. 5,261,042	100.0%	S/. 5,019,248	100.0%	S/. 241,794	4.8%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
Tributos por Pagar	S/. 30,668	0.6%	S/. 11,524	0.2%	S/. 19,144	166.1%
Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 1,955,440	37.2%	S/. 1,787,453	35.6%	S/. 167,987	9.4%
Obligaciones Financieras	S/. 1,432,626	27.2%	S/. 1,309,028	26.1%	S/. 123,598	9.4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 3,418,734	65.0%	S/. 3,108,005	61.9%	S/. 310,729	10.0%
TOTAL PASIVO	S/. 3,418,734	65.0%	S/. 3,108,005	61.9%	S/. 310,729	10.0%
PATRIMONIO NETO						
Capital	S/. 1,320,000	25.1%	S/. 1,320,000	26.3%	S/. -	0.0%
Resultado Acumulado	S/. 292,128	5.6%	S/. 299,115	6.0%	S/. -6,987	-2.3%
Resultado del Ejercicio	S/. 230,180	4.4%	S/. 292,128	5.8%	S/. -61,948	-21.2%
TOTAL PATRIMONIO NETO	S/. 1,842,308	35.0%	S/. 1,911,243	38.1%	S/. -68,935	-3.6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 5,261,042	100.0%	S/. 5,019,248	100.0%	S/. 241,794	4.8%

Anexo 5: Estado de Resultados (Periodo 2014)

PAPELERIA SANTA RITA SAC

R.U.C. 20****65763

Estado de Resultados

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 (Expresado en nuevos soles)

DESCRIPCIÓN	PERIODO		PERIODO		Variación	%
	2014	%	2013	%		
Ingresos por Ventas	S/. 4,237,057	100%	S/. 4,627,215	100%	S/. -390,158	-8%
Costo de Ventas	S/. -3,590,381	-84.7%	S/. -3,873,063	-83.7%	S/. 282,682	-7%
Margen Bruto	S/. 646,676	15.3%	S/. 754,152	16.3%	S/. -107,476	-14%
Gastos de Ventas	S/. -182,495	-4.3%	S/. -196,839	-4.3%	S/. 14,345	-7%
Gastos de Administración	S/. -79,657	-1.9%	S/. -95,535	-2.1%	S/. 15,878	-17%
Resultado de Operación	S/. 384,525	9.1%	S/. 461,778	10.0%	S/. -77,253	-17%
Otros Ingresos	S/. -	0.0%	S/. -	0.0%	S/. -	
Cargas Financieras	S/. -55,696	-1.3%	S/. -44,453	-1.0%	S/. -11,243	25%
Resultado antes de participación é impuestos	S/. 328,829	7.8%	S/. 417,325	9.0%	S/. -88,496	-21%
Impuesto a la Renta	S/. -98,649	-2.3%	S/. -125,198	-2.7%	S/. 26,549	-21%
Resultado del Ejercicio	S/. 230,180	5.4%	S/. 292,128	6.3%	S/. -61,947	-21%

Anexo 6: Impacto de la Diferencia Encontrada entre lo Físico y Sistema con el Estado de Resultados

DESCRIPCIÓN	PERIODO 2014	
	SEGÚN SISTEMA	SEGÚN LO FÍSICO
Ingresos por Ventas	S/. 4,237,057	S/. 4,237,057.00
Costo de Ventas	S/. -3,590,381	S/. -3,590,381.08
Margen Bruto	S/. 646,676	S/. 646,675.92
Gastos de Ventas	S/. -182,495	S/. -230,874.17
Gastos de Administración	S/. -79,657	S/. -79,656.67
Resultado de Operación	S/. 384,525	S/. 336,145.08
Otros Ingresos	S/. -	S/. -
Cargas Financieras	S/. -55,696	S/. -55,695.50
Resultado antes de participación é impuestos	S/. 328,829	S/. 280,449.58
Impuesto a la Renta	S/. -98,649	S/. -84,134.87
Resultado del Ejercicio	S/. 230,180	S/. 196,314.70
DIFERENCIA	S/. 33,865.69	

Anexo 7: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ALMACÉN PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA PAPELERÍA SANTA RITA S.A.C., OCTUBRE-DICIEMBRE 2014.	¿De qué manera la evaluación del control interno del área de almacén permite incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita SAC.?	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Evaluar el control interno del área de almacén para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Papelería Santa Rita SAC., octubre a diciembre 2014.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento general de la empresa papelería Santa Rita SAC. 2. Determinar la estructura orgánica del área de almacén. 3. Evaluar el proceso operativo y la supervisión de las actividades para identificar las áreas críticas, riesgos y posibles deficiencias del área de almacén. Análisis de los indicadores de gestión. 4. Diagnóstico del control interno en el área de almacén de la empresa papelería Santa Rita SAC. 5. Proponer medidas correctivas de mejora en el proceso de almacén. 	<p>Si se evalúa el control interno del área de almacén de la empresa Papelería Santa Rita SAC., entonces podemos lograr identificar las deficiencias correspondientes para ser corregidos en su oportunidad y así poder incrementar su eficiencia operativa.</p>	<p><u>INDEPENDIENTE:</u> Control Interno</p> <p><u>DEPENDIENTE:</u> Eficiencia Operativa</p>